

Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osaamisen kehittäminen esimiestyön avulla: Case CMB Ravintolat Oy

Kaisa Heino

Liisa Kohvakka

Opinnäytetyö
Matkailun liikkeenjohdon
koulutusohjelma
2015



Tekijät Kaisa Heino, Liisa Kohvakka	
Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osaamisen kehittäminen esimiestyön avulla: Case CMB Ravintolat Oy	Sivu- ja liitesivumäärä 56 + 4
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Developing the Competence and Skills of non-Finnish employees: The Role of Supervisors at CMB Ravintolat Oy	
<p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena toimeksiantona CMB Ravintolat Oy:lle. Tavoitteena oli selvittää, miten esimiestyötä pitää kehittää, jotta voidaan johtaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä kartoittaa heidän näkemyksiään siitä, kuinka hyvin he kokivat saavansa esimiehiltään tukea ammatilliseen kehitykseensä.</p> <p>CMB Ravintolat on ravintolaryhmä, jossa operoi kuusi erillistä osakeyhtiötä. Koko konserniin kuuluu yhteensä 15 ravintolaa, joiden yhteenlaskettu liikevaihto on noin 18 miljoonaa euroa ja jotka työllistävät keskimäärin 180 henkilöä. Tutkimus suoritettiin kolmessa ravintolassa, Kallion Sävel, Maya Bar & Grill ja Töölön Sävel, joissa on monikulttuurinen henkilöstö. Tutkimuksessa haastateltiin jokaisen ravintolan keittiö- ja ravintolapäällikköä ja yhtä tai kahta ulkomaalaistaustaista työntekijää.</p> <p>Tietoperusta on jaettu kahteen kokonaisuuteen: osaamisen kehittämiseen ja monikulttuuriseen työympäristöön. Luvussa, jossa käsitellään osaamisen kehittämistä, esitellään osaamisen ulottuvuudet sekä osaamisen kehittämisen keinoja. Tietoperustan toisessa osiossa kuvaillaan monikulttuurisuuden ilmentymistä työpaikoilla hollantilaisen tutkijan Geert Hofsteden kulttuurin ulottuvuuksien luokittelun avulla. Osiossa käsitellään monikulttuurisuuden etuja ja johtamista. Tietoperustassa pohditaan esimiestyön roolin tärkeyttä niin osaamisen kehittämisen kuin monikulttuurisuuden näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus suoritettiin puolistrukturoina haastatteluina maaliskuussa–huhtikuussa 2015. Tutkimuksessa kävi ilmi, että ravintoloiden esimiehet suhtautuvat henkilöstön monikulttuurisuuteen positiivisesti ja kokevat sen etuna. Osaamisen kehittäminen silti yhdistetään lähes aina suorituksen johtamiseen. Ulkomaalaistaustaiset työntekijät valitsevat usein työssä viihtymisen oman ammatillisen kehityksen sijaan.</p> <p>Tulosten perusteella todetaan, että CMB Ravintoloiden tulisi luoda yhtenäinen osaamisen kehittämisen strategia, joka toimisi työntekijöiden osaamisen kehittämisen apuvälineenä esimiestyössä.</p>	
Asiasanat osaamisen kehittäminen, henkilöstöjohtaminen, monikulttuurisuus, monimuotoisuus, monikulttuurinen työympäristö, ravintola-ala	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	CMB Ravintolat Oy.....	3
3	Osaamisen kehittäminen.....	5
3.1	Osaamisen ulottuvuudet	6
3.1.1	Tiedon johtaminen, 'knowledge management'	6
3.1.2	Osaaminen ja hiljainen tieto	7
3.2	Osaamisen kehittämisen keinoja.....	8
3.2.1	Perehdyttäminen.....	10
3.2.2	Työkierto ja mentorointi	10
3.2.3	Koulutukset ja ammattitaidon kehittäminen	11
3.2.4	Kehityskeskustelut ja henkilöstöpalaverit	12
3.3	Esimiestyön rooli osaamisen kehittämisessä	13
3.3.1	Erilaiset esimiestyyliä osaamisen johtamisessa	15
3.3.2	Henkilöstön osaamisen vaikutus yrityksen tulokseen	16
3.3.3	Työyhteisön kehittäminen ja palkitsemisjärjestelmät	17
4	Monikulttuurinen työympäristö.....	19
4.1	Kulttuurierojen kategoriointi.....	21
4.2	Kulttuurin ulottuvuudet	22
4.2.1	Valtaetäisyys.....	23
4.2.2	Yksilökeskeisyys vs. ryhmäkeskeisyys.....	24
4.2.3	Maskuliinisuus vs. feminiinisyys	25
4.2.4	Epävarmuuden välttäminen.....	26
4.2.5	Aikaorientaatio	27
4.2.6	Itsensä hemmottelu vs. pidättyväisyys	29
4.2.7	Kulttuurin ulottuvuuksien arviointi	30
4.3	Monikulttuurisuuden edut.....	31
4.4	Monikulttuurisuuden johtaminen.....	32
4.5	Esimiestyön roolit monikulttuurisessa työympäristössä	37
5	Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset	40
5.1	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	40
5.2	Tulosten käsittely ja analysointi	41
5.3	Tutkimustulokset.....	43
5.3.1	Vuorovaikutustaidot.....	44
5.3.2	Esimiehen tarvitsema tuki	45
5.3.3	Osaamisen kehittämisen keinot.....	45
5.3.4	Perehdyttäminen.....	46
5.3.5	Kehityskeskustelut ja tavoitteiden asettaminen sekä seuranta	47
5.3.6	Työntekijöiden näkemykset.....	48

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	51
7 Pohdinta.....	54
7.1 Tutkimuksen luotettavuus	54
7.2 Oma arviointi.....	55
Lähteet	57
Liitteet.....	62
Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehille	62
Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille	64
Liite 3. Haastattelukysymykset työntekijöille englanniksi	65

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esimiestyötä pitää kehittää, jotta voidaan johtaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä kartoittaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkemyksiä siitä, kuinka hyvin he kokivat saavansa esimiehiltään tukea ammatilliseen kehitykseensä.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena CMB Ravintolat Oy:lle. Tutkimusongelma on, mikä on esimiestyön rooli ulkomaalaistaustaisen työntekijän osaamisen kehittämisessä. Tavoitteena oli myös selvittää, miten ulkomaalaistaustaiset työntekijät kokevat saavansa esimiehiltään tukea ammatillisessa kehityksessä ja miten sitä voisi parantaa. Tutkimuksessa haastateltiin esimiehiä ja työntekijöitä kolmesta konserniin kuuluvasta ravintolasta: Kallion Sävel, Maya Bar & Grill ja Töölön Sävel. Haastattelut olivat puolistrukturoituja eli kaikki vastaukset olivat avoimia.

Tietoperusta on jaettu kahteen kokonaisuuteen: osaamisen kehittämiseen ja monikulttuuriseen työympäristöön. Tutkimusongelmasta johtuen työssä koettiin olennaiseksi käsitellä molemmat osa-alueet erillisinä kokonaisuuksina, sillä monikulttuurisuuden alla on monia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämiseen ei ole yhtä kaavaa, jota voisi soveltaa kaikkiin, sillä kulttuurista vaikuttaa muun muassa arvoihin, tavoitteisiin, työtapoihin ja yksilön motivoimiseen. Osaamisen kehittämisen luvussa käsitellään osaamisen ulottuvuuksia, osaamisen kehittämisen keinoja sekä esimiestyön roolia.

Osaamisen ulottuvuuksia ovat esimerkiksi tiedon johtaminen ja hiljainen tieto. Yrityksessä oleva tieto auttaa ymmärtämään ja määrittelemään yrityksen nykytilan tavoitteet huomioon ottaen, jolloin yritystä ja sen tarjoamia palveluja on mahdollista kehittää. Lisäksi yrityksessä on hyvä hyödyntää työntekijöiden niin sanottu hiljainen tieto, termi, jonka Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi lanseerasivat 1990-luvun puolivälissä teoksessaan *The Knowledge-Creating Company*. Osaamisen kehittämisen menetelmiä on useita niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Tässä työssä käsiteltäviä menetelmiä ovat: perehdyttäminen, työkierto ja mentorointi, koulutukset ja ammattitaidon ylläpito sekä kehityskeskustelut ja henkilöstöpalaverit. Menetelmiä käsitellään alaluvussa 3.2. Luvun 3 lopussa käsitellään esimiestyön roolia osaamisen kehittämisessä.

Monikulttuurisuutta käsittelevässä pääluvussa käsitellään kulttuurieroja pitkälti Geert Hofsteden tutkimuksen perusteella. Hofstede on suorittanut maailmanlaajuisen tutkimuksen IBM:llä tutkien kulttuurieroja. Osiossa käsitellään yksitellen Hofsteden kulttuurin ulot-

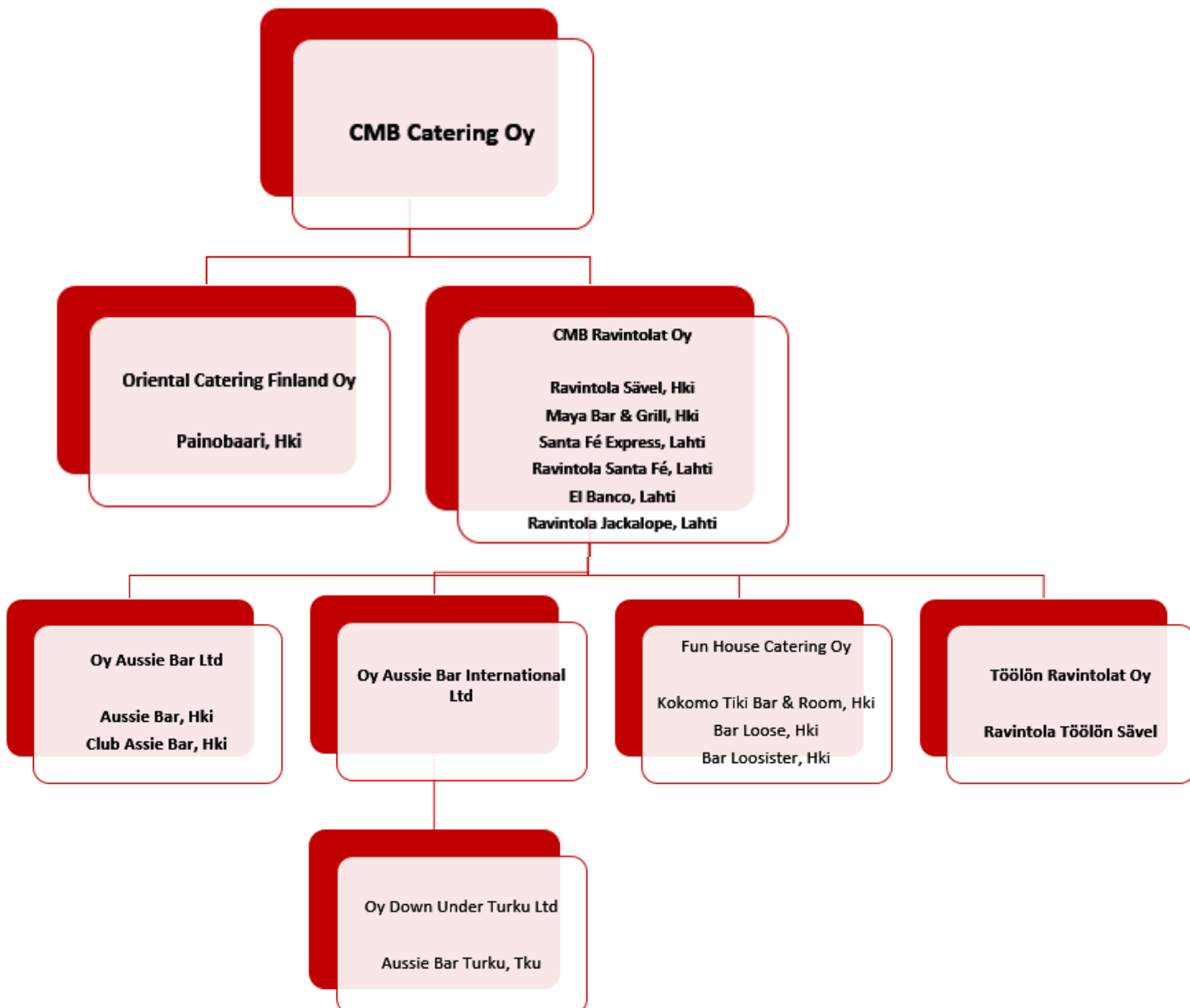
tuvuudet, sillä Hofsteden tutkimus liittyy olennaisesti opinnäytetyön aiheeseen ja tutkimusongelmaan. Kulttuurin ulottuvuudet ovat: valtaetäisyys, yksilökeskeisyys vs. ryhmäkeskeisyys, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen, aikaorientaatio sekä itsensä hemmottelu vs. pidättyväisyys. Monikulttuurisuus aiheuttaa omat haasteensa yrityksissä, jotka ovat lähtöisin muun muassa kielimuureista ja työntekijöiden erilaisista odotuksista ja tavoitteista. Ravintola-alalla monikulttuurisuus on melko lailla arkipäivää, joten siitä on tärkeää osata hyötyä oikein. Monikulttuurisuuden etuja käsitellään työssä omassa alaluvussa. Ravintola-alalla monikulttuurisen henkilöstön tuoma osaaminen ja tieto ruoka- ja tapakulttuurista on merkittävä rikkaus – oikein johdettuna.

Monikulttuurisuuden johtamisen strategioita käsitellään ja vertaillaan alaluvussa 4.4. Yritys hyötyy monikulttuurisuudesta parhaiten silloin, kun se on kokonaisvaltaisesti sisällytetty yrityksen strategiaan. Koska tämän työn tarkoituksena on ymmärtää, miten ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osaamista voisi kehittää, käsitellään myös, mikä on esimiestyön rooli monikulttuurisessa työympäristössä. Esimiehen asenne ja työtapa vaikuttavat työpäi-
kan ilmapiiriin ja näin ollen esimiehen asenne monikulttuurisuuteen heijastuu päivittäisessä kanssakäymisessä.

Työtä varten haastatellut päälliköt näkevät kaikki monikulttuurisuuden olevan rikkaus, josta yritys hyötyy. Päälliköt kuuntelevat työntekijöiden ideoita kehittäessään yrityksen toimintaa, mutta osaamisen kehittämisen sijaan suurin osa päälliköistä painottaa suorituksen johtamista. Vuorovaikutustaidot nousivat esille jokaisessa esimiestason haastattelussa ja se on osa-alue, johon kaivattiin tukea ja koulutusta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä asettaa työviihtyvyyden ammatillisen kehittämisen edelle.

2 CMB Ravintolat Oy

CMB Ravintolat on ravintolaryhmä, johon kuuluu yhteensä 15 ravintolaa, jotka näkyvät alla olevassa organisaatiokaaviossa (Kuvio 1). Ryhmässä operoi kuusi erillistä osakeyhtiötä. Lisäksi ryhmään kuuluu oma tilitoimisto, joka tuottaa tilitoimisto- ja palkanlaskenta-palvelut kaikille mukana oleville yhtiöille. CMB Ravintolat konsernin toimitusjohtaja on Petteri Leminen ja hallituksen puheenjohtaja on Juuso Kokko. Koko konsernin yhteenlaskettu liikevaihto on noin 18 miljoonaa euroa ja se työllistää keskimäärin 180 henkilöä. (Kuosa 13.4.2015.)



Kuvio 1. CMB Ravintolat -konserni organisaatorakenne (mukaillen Kuosa 2015.)

Tutkimus suoritettiin kolmessa ravintolassa, joissa kaikissa on työntekijöitä useammasta eri kulttuurista. Ravintolat, jotka tutkimukseen otettiin mukaan, ovat Kallion Sävel, Maya Bar & Grill ja Töölön Sävel. Tutkimuksessa haastateltiin jokaisen ravintolan keittiö- ja ravintolapääällikköä. Tämän lisäksi haasteltiin kahdesta ravintolasta kahta ulkomaalaistaustaista työntekijää, jotta pystyttiin peilaamaan päälliköiden ja työntekijöiden näkemystä esimiesten osuudesta osaamisen johtamisessa. Tutkimukseen valittujen ravintoloiden työntekijämäärät ovat kehitysjohtajan mukaan (2015) seuraavat:

- Maya Bar & Grill 15 vakituista ja 10 osa-aikaista työntekijää, ulkomaalaistaustaisia neljä
- Ravintola Sävel seitsemän vakituista ja seitsemän osa-aikaista työntekijää, ulkomaalaistaustaisia neljä
- Ravintola Töölön Sävel kuusi vakituista ja kuusi osa-aikaista työntekijää, ulkomaalaistaustaisia neljä

Jokaisen ravintolan vastuhenkilö on ravintolapääällikkö, jolle keittiöpääällikkö vastaa toiminnastaan. Ravintolapääällikkö toimii myös salihenkilökunnan lähimpänä esimiehenä. Keittiöpääällikkö vastaa toiminnastaan ravintolapääällikön lisäksi linja- ja kehitysjohtajille. Kokkien lähin esimies on keittiöpääällikkö. Työntekijöiden vaihtuvuus on kehitysjohtajan mukaan pientä, ja henkilöstö on pääsääntöisesti hyvin sitoutunutta. Yrityksen strategiaan kuuluu sitoutuneen henkilöstön saaminen, esimerkiksi kaikki osa-aikaisetkin työntekijät ovat työsuhteessa suoraan yritykseen eivätkä työskentele henkilöstövuokrausyrityksen kautta. (Kuosa 13.4.2015.) Koska työn tarkoituksena oli selvittää, kuinka esimiehet voivat tukea ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä, haastateltiin jokaisesta ravintolasta ravintolapääällikköä, keittiöpääällikköä sekä kahta ulkomaalaistaustaista työntekijää kahdesta ravintolasta.

Toimeksiantajan pyyntönä oli selvittää, miten esimiestyötä pitää kehittää, jotta voidaan johtaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä kartoittaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkemyksiä siitä, kuinka hyvin he kokivat saavansa esimiehiltään tukea ammatilliseen kehitykseensä. Lisäksi ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden ajatusten selvittäminen heidän omasta urapolustaan ja sen mahdollisuuksista oli toimeksiantajan mielenkiinnon kohteena. Tutkimuksen perimmäinen tarkoitus toimeksiantajan puolelta oli selvittää, kuinka heidän esimiehensä voisivat tukea ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä urallaan eteenpäin. Toimeksiantaja oli kiinnostunut kuulemaan myös konkreettisia ehdotuksia, kuten näkökulmia ja työvälineitä keittiö- ja ravintolapääällikköjensä päivittäiseen johtamiseen. (Kuosa 13.4.2015.)

3 Osaamisen kehittäminen

Tässä työssä käsitellään osaamisen kehittämistä, osaamisen johtamisen osa-aluetta. Riitta Viitala on kirjoittanut useita kirjoja henkilöstöjohtamisesta sekä tehnyt väitöskirjan esimiehen roolista työntekijöiden osaamisen kehittämisessä suomalaisissa yrityksissä. Viitalan kirjoja ja tutkimusta on käytetty tässä työssä tietolähteenä paljon, koska Viitalalla on laaja tieto henkilöstöjohtamisesta suomalaisissa yrityksissä. Yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä vahvistetaan osaamisen johtamisella yrityksessä jo olevan osaamisen avulla. (Viitala 2005, 14.) Viitala käyttää tästä myös käsitettä kyvykkyys, eli kyky hyödyntää yrityksen resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi (Björklund 2012).

Osaamisen johtaminen tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, jonka avulla vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan yrityksen strategian edellyttämää osaamista. Se on jatkuvasti muuttuva prosessi, jossa yrityksen kaikki osastot vaikuttavat toisiinsa. Jokaisessa yrityksessä osaamisen johtamisen prosessi on suunniteltava erikseen. Osaamisen johtaminen on suunniteltava tavoitteiden mukaisesti, eli mihin yritys pyrkii. Tulevaisuuden suunnittelu vaatii nykytilan tunnistamisen. Lisäksi kaikkien työntekijöiden on tunnistettava yrityksen tavoitteet ja haluttava työskennellä niiden saavuttamiseksi. Nykytilan tunnistaminen voidaan tehdä keskittymällä niihin asioihin, joita halutaan kehittää, mutta tämä voi olla liian negatiivinen lähestymistapa, koska silloin ei huomioida yrityksessä jo olevaa osaamista ja potentiaalia. Tärkein osa osaamisen johtamisessa on yrityksen henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen haluttuun suuntaan. Tätä osaamista pitää myös osata hyödyntää mahdollisimman hyvin. Muuten henkilöstön osaamisen kehittäminen voi tarkoittaa pelkästään työntekijöiden arvon kohottamista työmarkkinoilla, mikä voi johtaa osaavan henkilöstön menettämiseen. Vaikka työntekijöillä jo olemassa olevien tietojen ja taitojen tunnistaminen on tärkeää, tulee henkilöstön osaamista osata tarkistella myös siitä näkökulmasta, miten työntekijät osaavat kehittää omaa osaamistaan. Työntekijöiden arvo on heidän kyvyssään kehittyä yrityksen strategisten tavoitteiden vaatimalla tavalla. (Viitala 2005, 11–17.)

Esimiehen tehtävänä on tuoda esille työntekijöiden parhaat puolet, mikä auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Tärkeimpänä taitona esimiestyössä pidetään kommunikointitaitoja, ja osaamisen johtamista tärkeimpänä työkaluna. Esimiehen tulee osata hyödyntää jokaisen työntekijän vahvuudet niin, että niitä voidaan käyttää hyväksi työssä ja sen kehittämisessä. Esimerkiksi jos joku tiimin jäsen edustaa samaa kansalaisuutta kuin jokin yrityksen kohderyhmistä, tulee työntekijän tietoa hyödyntää yrityksen palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä. (Passila 2009, 22–24.) Kun yritys toimii alalla, jossa työntekijät

kohtaavat asiakkaita suoraan, on asiakaspalvelijoiden persoonallisuus merkittävä tekijä asiakkaan tyytyväisyydessä, ja täten yrityksen kilpailukyvyyn luomisessa. Yrityksen toimintatavat, järjestelmät ja resurssit sekä yrityksen organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri vaikuttavat suoraan työntekijän arkeen. Työnantajan tulee siis tarjota työntekijöilleen ympäristö, jossa työntekijät pääsevät työskentelemään kohti tavoitteitaan vaivatta ja juuri heille parhaiten sopivalla tavalla. Näin esimiehen tehtäväksi jää huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista mahdollisimman hyvin. (Ilhan, Kusluvan & Kusluvan 2010, 171–173.)

3.1 Osaamisen ulottuvuudet

Kun puhutaan yksittäisen työntekijän osaamisesta, tarkoitetaan kolmea eri osa-aluetta: taitoja, pätevyyttä ja kyvykkyyttä. Taidoilla tarkoitetaan kyseisen työn vaatimaa osaamista, joka voidaan opettaa työntekijälle, ja jota työntekijä soveltaa työssään, esimerkiksi kassapäätteen käyttäminen ravintolassa. Pätevyydellä tarkoitetaan valmiuksia, joita työntekijällä on jonkin tietyn työn suorittamiseen, esimerkiksi tietämys ruuasta ja viineistä tarjoilijan työssä. Kyvykkyydellä viitataan työntekijän laajempaan osaamiseen ja ymmärrykseen. Kyvykkyys on vaikein selittää konkreettisesti, mutta kyvykäs työntekijä osaa ennakoida ja suunnitella työtään niin, että hän voi saavuttaa mahdollisimman hyvän lopputuloksen. Esimerkiksi tarjoilijan työssä kyvykäs työntekijä ymmärtää ja osaa ennakoida asiakkaan tarpeet luoden näin sekä asiakkaalle vahvemman elämyksen että yritykselle paremman liiketaloudellisen tuloksen. (Viitala 2005, 113–114.)

Työntekijän taitojen, pätevyyden ja kyvykkyyden yhdistyessä syntyy ammattitaito. Vaikka ammattitaito voidaan jakaa edellä mainittuihin kolmeen osa-alueeseen, on hyvää ammattitaitoa vaikea kuvata konkreettisesti. Tämä johtuu siitä, että ammattitaidon eri osa-alueet koostuvat niin moninaisista palasista, jotka osittain riippuvat työntekijän persoonasta, joten työntekijöiden ammattitaidot eivät koskaan ole identtisiä keskenään. Jotenkin ammattitaitoa on kuitenkin kuvattava, ja voidakseen sen tehdä täytyy ymmärtää sekä yksittäisiä työtehtäviä että koko yrityksen toimintaa. (Viitala 2005, 113–114.)

3.1.1 Tiedon johtaminen, 'knowledge management'

Osaamisen johtamisessa yksi olennainen tekijä on yrityksessä olevan tiedon johtaminen. Tiedolla usein tarkoitetaan pelkästään konkreettista tietoa, joka yrityksessä on, kuten yrityksen taloudelliset luvut, työntekijöiden lukumäärä ja koulutus sekä suhde kilpailijoihin. Tiedon johtaminen tulisi viedä syvemmälle tasolle, usein siitä käytetään englanninkielistä termiä 'knowledge management'. Yrityksessä oleva tieto auttaa ymmärtämään ja määrittelemään yrityksen nykytilan. Kun nykytila on määritelty mahdollisimman tarkasti yrityksen tavoitteet huomioiden, pystytään yritystä ja sen tarjoamia palveluja kehittämään. Tiedon

johtamisen lopullinen tavoite on tyytyväisemmät asiakkaat ja parempi taloudellinen tulos. Esimiehet yrityksissä, jotka panostavat työntekijöidensä tiedon ja osaamisen kehittämiseen, eivät pyri hallitsemaan ja johtamaan yrityksessä jo olevaa tietoa ja osaamista, vaan viemään yritystä eteenpäin sen kuvan avulla, jonka työntekijät ovat luoneet perustuen heidän omaan tietoonsa yrityksestä ja sen tilasta. (Cavaleri & Seivert 2005, 3–17.)

3.1.2 Osaaminen ja hiljainen tieto

Osaamisen kehittämisessä pitää tiedostaa hiljaisen tiedon tärkeys (Jalava & Uhinki 2007, 141). Hiljaisesta tiedosta puhuivat ensimmäistä kertaa Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi teoksessaan *The Knowledge-Creating Company*. Nonaka ja Takeuchi (1995, 61) sekä von Kroch, Ichijo & Nonaka (2000, 6) jakavat työntekijällä olevan tiedon eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan konkreettista osaamista, joka työntekijällä on, kuten tietokoneohjelmien hallinta. Hiljainen tieto on laajempaa tietoa ja ymmärrystä työstä, ja se kertyy ajan ja kokemuksen myötä. Nonakan ja Takeuchin mukaan (1995, 61) työntekijän tieto karttuu sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden työntekijöiden kanssa.

Hiljaisen tiedon määrittely on helpompaa, kun ensin määritellään, mitä on osaaminen. Työntekijän osaamisella tarkoitetaan hänellä olevia tietoa ja taitoja, joita työn suorittamiseen vaaditaan. Tieto jakautuu vielä kahteen osaan: näkyvään eli eksplisiittiseen tietoon ja hiljaiseen tietoon. Esimerkiksi ravintolakokin työssä taidoilla tarkoitetaan kykyä käyttää ja hallita keittiössä olevia laitteita. Kokin työssä tarvittava näkyvä tieto on perusreseptiikan hallitseminen, joka opitaan jo koulussa. Hiljaista tietoa ravintolakokilla on esimerkiksi joidenkin tiettyjen ruuanvalmistusmenetelmien hallitseminen sekä oikeiden makuyhdistelmien keksiminen ja löytäminen. Vaikka työntekijä olisi opiskellut koulussa ravintolakokiksi, ei hän vielä koulusta saamansa osaamisen perusteella voi kehittyä ammattitaitoiseksi kokiksi. Vaaditaan paljon työtä ja omatoimista opiskelua, jotta voi olla yrityksessä arvokas työntekijä, joka ymmärtää työtään syvemmin. Tällaisella työntekijällä on hiljaista tietoa ammatistaan. (Virtainlahti 2009, 54.)

Kuten muuta osaamista, myös hiljaista tietoa pitää johtaa ja hyödyntää yrityksessä. Jotta hiljainen tieto olisi siirrettävissä eteenpäin koko yritykselle, pitää hiljainen tieto yrittää muuntaa näkyväksi tiedoksi. Hiljainen tieto on luonteeltaan abstraktia, joten sen hyödyntäminen onnistuu vain kun se tehdään konkreettiseksi. Yksinkertaisimmillaan se voi tarkoittaa sitä, että esimerkiksi henkilöstöpalavereissa työntekijöitä rohkaistaan jakamaan kokemuksiaan ja onnistumisiaan työssään: yhden työntekijän oivalluksesta hyötyvät kaikki. Kun hiljaista tietoa on alettu pukea näkyväksi tiedoksi, tulee yrityksen esimiesten avus-

tuksella omaksua työtavat, joissa jo olemassa olevaa hiljaista tietoa hyödynnetään ja työntekijät luovat ja jakavat jatkuvasti uutta hiljaista tietoa yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Virtainlahti 2009, 70–72.)

3.2 Osaamisen kehittämisen keinoja

Henkilöstön kehittäminen on tärkeä osa osaamisen johtamista. Se ei kata osaamisen johtamista kokonaisuudessaan, mutta henkilöstön kehittämisellä on vahva merkitys osaamisen vaalimisessa, kehittämisessä ja uusimisessa. Tärkeimpiä osa-alueita henkilöstön kehittämisessä ovat työskentelyn tehostaminen, muutosten toteuttaminen ja mahdollistaminen, toiminnan laadun parantaminen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen rohkaiseminen sekä työntekijän työmarkkina-arvon parantaminen. Henkilöstön kehittäminen kuuluu yrityksen kokonaisvaltaiseen kehittämisjärjestelmään osaamisstrategioiden määrittelyn, tarpeellisten osaamisten erittelyn ja arvioinnin, kehittämiskohteiden määrittelyn ja kehityskeskustelujen kanssa. (Viitala 2005, 254.) Työntekijöiden osaamisen kehittäminen jakautuu neljään eri tyyppiin: formaali oppiminen, nonformaali oppiminen, informaali oppiminen ja satunnainen oppiminen. Formaali oppimisella tarkoitetaan jonkin virallisen koulutuksen, tutkinnon tai esimerkiksi pätevyyden hankkimista, ja koulutuksesta on vastuussa jokin virallinen koulutusorganisaatio. Kun yritys kouluttaa työntekijöitään itse tai hankkii ulkopuolisia koulutuksia, mutta työntekijät eivät saa mitään virallista pätevyyttä tai tutkintoa, on kyse nonformaalisesta oppimisesta. Informaali oppimisella tarkoitetaan sitä, kun työntekijä oppii asioita työstään ja yrityksestä työnsä ohella, esimerkiksi palaverissa. Informaali oppiminen on työhön liittyvien asioiden omaksumista. Myös satunnainen oppiminen tapahtuu työtä tehdessä, mutta nimensä mukaisesti se tapahtuu suunnittelematta ja joskus jopa yllättäen, esimerkiksi virheen kautta. (Viitala 2007, 187–188.)

Viitalan (2007) mukaan osaamisen kehittämisen menetelmiä voidaan ryhmitellä myös sen mukaan, mikä niiden tavoitteena on, eli kehitetäänkö menetelmien avulla työntekijän, jonkin tietyn tiimin vai koko henkilöstön osaamista. Yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämiseen on monia menetelmiä, jotka on kerrottu ja selitetty alla olevassa taulukossa

Menetelmä	Selitys
Perehdyttäminen	Uuden työntekijän opettaminen
Työkierto	Työntekijöiden työskentely muissa kuin omassa työpis- teessä
Projektit ja työkomennukset	Kun työntekijä joko siirretään työskentelemään jonkin projektin parissa (jolla on määritelty alku ja loppu) tai lähetetään johonkin toiseen toimipisteeseen
Sijaisuuksien hoito ja moni-	Kun työntekijä sijaistaa jonkun toisen työntekijän virassa

osaaminen	tai työntekijä osaa työskennellä useammassa toimessa
Mentorointi	Työvuosissa senioriasemassa oleva henkilö opastaa työntekijää tavoitteena työvuosissa nuoremman työntekijän urakehitys
Työnohjaus	Työntekijän ammatillisen osaamisen kehittäminen ohjatuissa oppimistilanteissa
Toimintaoppiminen	Uuden asian soveltaminen työssä valvotusti
Koulutus	Työntekijöiden kouluttaminen
Itseohjautuva oppiminen	Omatoimisesti uusien asioiden opettelemista esimerkiksi kirjallisuuden, videoiden, verkko-opiskelun tai epävirallisen mentoroinnin avulla
Kehityskeskustelut	Työntekijän ja esimiehen käymät kahdenkeskiset keskustelut, joiden tavoitteena työntekijän osaamisen kehittyminen

Taulukko 1. Yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisen menetelmät. (Mukaillen Viitala 2007, 189–195.)

Tiimin eli ryhmän osaamisen kehittämisen tapoja ovat

Menetelmä	Selitys
Kehittämiprojektit	Uusien toimintatapojen suunnittelu ja kehittäminen projektiluontoisena työskentelynä
Kokeilut	Erilaisten toimintatapojen kokeilu käytännön työssä
Ongelmanratkaisutilanteet	Ryhmässä tapahtuva ongelmatilanteiden analysointi, jonka tavoitteena parempien toimintatapojen kehittäminen
Tiimityöskentely	Yhdessä työskenteleminen niin, että tiimin jäsenten kokemus vaihtelee. Kokeneemmat työntekijät jakavat osaamistaan kokemattomille työntekijöille.
Palaverit	Yksikön tai koko yrityksen kesken pidettävä tilaisuus, jossa esimerkiksi tiedotetaan ja päätetään uusista toimintatavoista
Ryhmäkeskustelut	Ryhmän kesken pidettävä kehityskeskustelu, esimerkiksi projektin arvointikeskustelu tiimin kesken
Hyvistä käytännöistä oppiminen	Olemassa olevien ratkaisumallien hyödyntäminen omassa yrityksessä
Vierailut ja opintokäynnit	Tutustumiskäynti, jonka avulla päästään seuraamaan toisenlaisia työskentelytapoja

Taulukko 2. Tiimin eli ryhmän osaamisen kehittämisen menetelmät. (Mukaillen Viitala 2007, 196–199.)

Tässä työssä keskitytään toimeksiantajan kannalta olennaisimpiin menetelmiin eli perehdyttämiseen, työkiertoon, mentorointiin, koulutukseen, kehityskeskusteluihin ja palaveriin. Kyseiset menetelmät valittiin työhön siksi, että ne ovat jokapäiväisessä työssä näky-

viä osa-alueita, joten niiden kehittäminen hyödyttää toimeksiantajaa välittömästi. Rajaus oli tarpeen tehdä, että tutkimusalue ei paisu liian laajaksi.

3.2.1 Perehdyttäminen

Uuden työntekijän työskentely yrityksessä alkaa perehdytyksellä. Silloin kun useampi työntekijä aloittaa samaan aikaan, aloitetaan perehdytys usein yhteisellä koulutuksella. Suurissa yrityksissä perehdytys on yleensä suunniteltua ja järjestelmällistä, kun taas pienempien yritysten ongelmana on se, että työntekijät eivät ehtisi irrottautumaan omista tehtävistään kouluttaakseen uusia tulijoita. Perehdytys on lopulta esimiehen vastuulla, mutta perehdytystä voi myös delegoida jollekin vastuuhenkilölle tai -tiimille. Uuden työntekijän perehdyttäjät tulee valita huolellisesti, koska he edustavat koko yritystä, ja perehdytysjakso vaikuttaa suuresti henkilön sopeutumiseen ja viihtymiseen yrityksessä. Perehdytysprosessin toimivuutta on arvioitava ja kehitettävä aktiivisesti, jotta uudet työntekijät saisivat jatkossakin parhaan mahdollisen alun työskentelylleen. Perehdytystä ei tule unohtaa silloinkaan, kun henkilö vaihtaa toimenkuvaa yrityksen sisällä. (Viitala 2005, 252–254.)

Jalavan ja Uhinki mainitsevat perehdytyksen yhteydessä psykologisen sopimuksen, joka sisältää sekä työntekijän että -antajan odotuksia. Odotukset kohdistuvat asioihin, jotka eivät ole tulleet puheeksi aikaisemmin, kuten rekrytointivaiheessa. Odotukset voivat sisältää esimerkiksi työnantajan osalta asiallisen käyttäytymisen ja hyvän maineen ylläpitämisen ja työntekijän osalta täydennyskoulutusmahdollisuuden ja yksityisasioiden hoitamisen työajalla. Vaikka näitä odotuksia ei ole sopimuksessa mainittu, ne merkitsevät paljon niin työntekijän sitouttamisessa kuin työmotivaation ja -tyytyväisyyden kannalta. Tästä syystä perehdytysvaiheessa on tärkeää tuoda ja kaivaa esiin molemminpuolisia odotuksia. (Jalava & Uhinki 2007, 111.)

3.2.2 Työkierto ja mentorointi

Kun työntekijälle opetetaan myös muita kuin hänelle suoraan kuuluvia työtehtäviä, puhutaan työkierrosta. Yrityksen kaikkia työntekijöitä ei välttämättä tarvitse opettaa moniosajiksi, mutta erityisesti esimiestehtäviin koulutettavien henkilöiden on hyödyllistä tutustua yrityksen toimintaan mahdollisimman laajasti. Työkierto lisää myös niin sanottujen tavallisten työntekijöiden arvostusta muiden osastojen työntekijöitä kohtaan. Kun on itse käytännössä tehnyt kollegansa työtä, kasvaa työntekijän ymmärrys koko yrityksen toiminnasta sekä kollegojen työnkuvasta. Yrityksen hyödyn lisäksi työkierto palvelee työntekijää itseään, koska työkierto mahdollistaa ammatillisen kehityksen. Vaikka työntekijästä ei lopulta tulisi esimiestä nykyisessä työpaikassaan, kasvaa hänen arvonsa työmarkkinoilla työkierron ansiosta. Systemaattisuus kannattaa kuitenkin muistaa työkiertoa suunnitellessa, li-

säksi työkiertoon mukaan valittavat henkilöt kannattaa valita tarkasti, jotta karttuneesta tiedosta tulee osa yrityksen tietoa sen sijaan, että työntekijän työmarkkina-arvo kasvaa, mikä johtaa helposti työpaikan vaihtamiseen. Ajankohta työkierrolle on hyvä valita tarkasti, koska opetusprosessi hidastaa myös työpisteessä normaalisti olevan työntekijän tahtia. (Viitala 2005, 262–263.)

Mentoroinnilla tarkoitetaan sitä, kun kokeneempi työntekijä opastaa uudempaa työntekijää oppimaan. Mentorointia ei tule sekoittaa perehdyttämiseen, koska mentori ei ole opetettavana olevan työntekijän lähin esimies. Ennen kuin mentorointi aloitetaan, tarvitaan siihen työntekijän esimiehen suostumus, koska opettaminen voi viedä myös työaika. Opetusprosessina mentorointi ei ole sitä, että mentori kertoo työntekijälle oikeat vastaukset, vaan tarkoituksena on opastaa kokeneemman työntekijän näkemyksen avulla mentoroitavaa löytämään itse parhaat toimintatavat. Sen lisäksi että mentorointi kehittää työntekijän ammattitaitoa ja osaamista, on mentoroinnilla tärkeä rohkaiseva vaikutus työntekijän ammatilliseen itseluottamukseen. (Viitala 2005, 267, 366–369.)

3.2.3 Koulutukset ja ammattitaidon kehittäminen

Työntekijän osaamisen kehittäminen edellyttää osaamisen päivittämistä ja ajan tasalla pysymistä. Jos työntekijän osaamista ei kehitetä alalla tapahtuvien muutosten mukaisesti, työntekijän ammattitaito niin sanotusti vanhenee. Koulutukset ovat tärkeä tapa ylläpitää ja kehittää työntekijän ammatillista osaamista. Koulutus voi kestää muutaman tunnin tai jopa useamman vuoden riippuen siitä, mikä on koulutuksen tavoite. Lyhytkestoinen koulutus tähtää usein työntekijöiden jokapäiväisen osaamisen ja toimintatapojen päivittämiseen ja kehittämiseen. Pitkäkestoisella koulutuksella haetaan useimmiten syvempää osaamisen kehittämistä, esimerkiksi silloin kun työntekijä koulutetaan esimiestehtävään. (Viitala 2005, 271–272)

Yritykset voivat järjestää koulutuksia itse tai niitä voidaan ostaa ulkopuolisilta tahoilta, esimerkiksi yhteistyökumppaneilta tai työnantajajärjestöiltä. Silloin kun yritys järjestää koulutuksen itse, on etuna yrityksen syvälinen tunteminen. Tällöin kouluttaja pystyy niin sanotusti räätälöimään uuden asian opettamisen vastaamaan tarkasti kyseisen yrityksen tarpeita. Lisäksi koulutuksen sisältö saadaan sidottua työntekijöiden arkeen tiiviisti. Itse järjestetyssä koulutuksessa oppi voi kuitenkin jäädä liian kapea-alaiseksi. Ulkopuoliselta taholta hankitussa koulutuksessa etuna on se, että kouluttajan asiantuntemus ja ammattitaito ovat vankkoja. Ulkopuolisella kouluttajalla on myös näkemystä yrityksen koko toimialasta sekä kilpailijoista, jolloin koulutuksen sisältö on usein laajempi. Riskinä ulkopuolisessa koulutuksessa on se, että kouluttaja ei tunne kohdeyritystä riittävän hyvin, jolloin oppia

ei saada siirrettyä jokapäiväiseen työntekoon. Pääsääntöisesti yritykset järjestävät koulutuksia kolmella eri tavalla; koulutus ostetaan ulkopuoliselta, koulutukseen erikoistuvalla organisaatiolta, yrityksessä on oma koulutusyksikkönsä tai koulutus järjestetään kiinteästi työpaikalla. (Viitala 2005, 273–274.) Ravintola-alalla esimerkkejä ulkopuoliselta taholta hankituista koulutuksista ovat hygieniä- ja anniskelukoulutukset. Uudet ruoka- ja viinilistat opetetaan henkilökunnalle yleensä omalla työpaikalla.

3.2.4 Kehityskeskustelut ja henkilöstöpalaverit

Osaamisen kehittämisen yksi olennaisista välineistä ovat kehityskeskustelut esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskustelut sovitaan etukäteen ja niihin on olemassa yrityksen tarpeita vastaava keskustelupohja. Työntekijän osaamisen kehittäminen vastaamaan yrityksen strategian mukaisia tarpeita ja tavoitteita tulee olla kehityskeskustelun tärkein perusta. Työntekijän ja esimiehen välisten kehityskeskusteluiden järjestäminen ja pitäminen tulee olla systemaattista ja keskustelu pitäisi käydä vähintään kerran vuodessa. Yrityksessä voi olla tarpeellista järjestää kehityskeskusteluja useamminkin, esimerkiksi projektien päätteeksi tai organisaatiomuutosten yhteydessä. Kun kehityskeskustelut suunnitellaan ja toteutetaan hyvin, ne auttavat sekä työntekijää kehittymään omassa työssään, mikä lisää työn mielekkyyttä, että mahdollistavat yrityksen kehittymisen kohti taloudellisesti tehokkaampaa toimintaa. Kehityskeskustelut ovat paras tapa antaa työntekijälle henkilökohtaista palautetta, mikä on ehto oman työnsä kehittämiseksi. Lisäksi kehityskeskusteluissa työntekijä saa mahdollisuuden antaa palautetta esimiehestään ja yrityksestä yleisesti. (Viitala 2007, 184–187.)

Työntekijä on kehityskeskustelun keskiössä. Esimies saa itselleen tärkeää tietoa keskustelun avulla, mutta päätavoitteena on työntekijän osaamisen kehittäminen. Kehityskeskustelun tavoitteena on antaa palautetta työntekijän senhetkisestä osaamisesta ja työskenteleystä, asettaa tavoitteita uuden osaamisen omaksumiselle ja tarkastella, onko työntekijällä osaamista, jota yrityksessä ei ole vielä hyödynnetty. Keskustelun päätteeksi sekä esimiehelle että työntekijällä pitäisi olla tiedossa seuraavat asiat: millä tavalla työntekijä tulee kehittämään itseään seuraavan vuoden aikana, miten työntekijä saavuttaa itselleen asetut kehitystavoitteet, millä tavalla yritys voi tukea työntekijää kehityksessään ja miten työntekijä voi seurata kehitystään. (Viitala 2005, 267–269, 361; Viitala 2007, 185–187.)

Kehityskeskusteluiden lisäksi yrityksessä voidaan pitää ryhmäkeskusteluja, mutta ne eivät saisi korvata kahdenkeskisiä keskusteluja. Ryhmäkeskustelut voivat olla hyödyllisiä yksikön kesken, kun arvioidaan, miten yksikkö on saavuttanut tavoitteensa, ja miten tavoitteisiin päästään tulevaisuudessa paremmin. Vaikka kehityskeskustelun tavoitteena on työn-

tekijän kehittäminen, myös yritys hyötyy kehityskeskusteluista. Keskustelujen avulla yrityksessä saadaan kartoitettua työntekijöiden senhetkinen osaaminen ja kehitystarpeet työntekijöiden osaamisessa. Tämän tiedon avulla yrityksessä nähdään, tarvitaanko yritykseen vielä ulkopuolista osaamista ja jos tarvitaan, millaista, ja kuinka paljon. Lisäksi työntekijöiden viihtyvyys paranee kun he saavat uusia haasteita. Kehityskeskustelut tuovat yritykselle taloudellista hyötyä uusien ja parempien toimintatapojen löytymisen myötä. (Viitala 2005, 364–365; Viitala 2007, 187.)

Henkilöstöpalaverissa saadaan ja jaetaan tietoa työntekijöiden kesken. Palaverista pitäisi luoda tilanteita, joissa työntekijät muokkaavat ja täydentävät omaa tietoaan sekä ajatusmallejaan. Lisäksi palaverissa pyritään kehittämään työntekijöiden ajattelua ja vuorovaikutustaitoja. Onnistuneessa palaverissa kaikki osallistujat keskustelevat sen sijaan että esimies puhuisi yksin, vaikka välillä esimiehen on tarpeellista käyttää puheenvuoroaan. Palaverit ovat hyödyllisiä yritykselle vain, jos ne on rakennettu toimiviksi, ja se vaatii työntekijöiden yhteistyötä sekä aitoa ja rehellistä vuorovaikutusta. Parhaimmillaan työntekijöiden tietämys ja osaaminen on monipuolisempaa ja kattavampaa palaverin jälkeen. Kun yritykseen on saatu rakennettua hyvä palaverikulttuuri, on kaikilla työntekijöillä sellainen olo, että he saavat sanoa rehellisen mielipiteensä. Kenelläkään ei saa olla sellainen olo, että häneltä odotetaan vain tietynlaisia kommentteja ja mielipiteitä. Työntekijöiden pitää myös kokea, että kaikki pääsevät vaikuttamaan palaverien sisältöihin. Toimiva vuorovaikutus palaverissa on tärkeää, mutta se ei tarkoita sitä, että kaikkien on oltava samaa mieltä. Yrityksen toiminnan kannalta olennaisimpiin asioihin olisi yhdessä löydettävä ratkaisut, jotka kaikki voivat hyväksyä. Kun asioista on sovittu yhdessä, on niihin sitoutuminen myös todennäköisempää. Yrityksen palaverikulttuuri on toimiva silloin, kun työntekijät uskovat palaveriin ja siihen, että palaverissa aidosti kehitetään yritystä. Erityisen onnistuneessa palaverissa työntekijät jakavat tietoaan ja osaamistaan niin, että kaikkien työntekijöiden ammatillinen osaaminen kehittyy. Jotta palaverit voivat pysyä toimivina, pitää myös palaverikulttuuria kehittää aktiivisesti. (Viitala 2005, 278–279.)

3.3 Esimiestyön rooli osaamisen kehittämisessä

Päämäärä osaamisen johtamisessa on eri työntekijöiden erilaisten osaamisten yhdistäminen yrityksen osaamiseksi. Työntekijöiden osaaminen ei automaattisesti johda yrityksen osaamiseksi, vaan se vaatii esimieheltä kykyä kartoittaa, tunnistaa ja hyödyntää työntekijöiden taitoja ja osaamista. Lisäksi työntekijän pitää olla halukas ja kyvykäs tuomaan osaamisensa yrityksen hyödynnettäväksi. Yrityksessä oleva osaaminen on dynaamisesti muuttuva prosessi, koska jokainen työntekijä tuo työhönsä omaa persoonallisuuttaan. Aina kun työntekijöiden määrä kasvaa tai vähenee, muuttuu yrityksen potentiaalinen

osaaminen. (Viitala 2005, 109–112.) Viitalan mukaan esimiehen tehtävä on tarkastella kokonaisuutta ja huomata, milloin hänellä tai työntekijöillä on tarve kehittää osaamista ja miten tarvittava osaaminen voidaan hankkia (Björklund 2012). Maahanmuuttajataustaisen työntekijän kohdalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi suomen tai ruotsin kielen opintojen järjestämistä. Lisäksi työntekijän olemassa olevat kyvyt tulee huomioida ja ottaa käyttöön, esimerkiksi sijoittamalla venäjää äidinkielenään puhuva henkilö palvelemaan venäjänkielisiä asiakkaita. (Sisäministeriö 2015, 92.)

Työterveyslaitos (2014) määrittelee verkkosivuillaan esimiestyön ja johtamisen koostuvan seuraavista osa-alueista

- yrityksen sekä henkilöstön hyvinvointi
- jatkuva uudistuminen ja oppiminen
- kehittyminen innovaatioiden kautta
- toimintaympäristön muutoksiin joustavasti toimintansa muokkaava organisaatorakenne
- strategian jalkauttaminen
- muutosten läpivienti
- toimintaprosessien kehittäminen
- vuorovaikutustavat, kehityskeskustelujen käyminen
- työyhteisöjen ongelmatilanteiden käsittely
- henkilöstön työmotivaation, voimavarojen ja jaksamisen tukeminen

Tässä työssä keskitytään henkilöstön osaamisen kehittämiseen esimiestyön avulla. Perinteisesti koko yrityksessä olevaa osaamista on kehitetty strategian avulla ylhäältä alaspäin. Perinteisessä mallissa yrityksen omistajat ja johtajat määrittelevät strategian, jonka avulla on kartoitettu osaamistarpeet. Kartoitus auttaa selvittämään, mitä osaamista yrityksessä vielä tarvitaan, jotta strategia toteutuu. Strategia sisällytetään esimiestyöhön ja esimiehet osaltaan vievät sen työntekijätasolle. Nykyään yrityksissä suositaan johtamisen kokonaismallia, jossa kaikki osastot pyritään ottamaan mukaan kehitystyöhön ja strategian luomiseen. Kokonaismallissa muistetaan myös omistajien ja johtoryhmän jäsenten kehittäminen. Strategia on koko yrityksen tunnustama ja toteutuakseen koko organisaation pitää oppia ja kehittyä. Osaamista voidaan kehittää joko kouluttamalla henkilöstöä, ostamalla osaamista tai ulkoistalla tiettyjä toimintoja tai jopa koko osastoja. (Tuomi & Sumkin 2012, 21–23.) Ravintolassa tuskin ulkoistetaan kokonaista yksikköä, mutta esimerkiksi tietyn teeman toteuttamiseen saatetaan tarvita ulkopuolista apua. Jos yritys avaisi teemaravintolan ja saisi kyseisen teeman tunnetun asiantuntijan tulemaan töihin vain niin sanottu freelancer-sopimuksella vakituisen sopimuksen sijaan, hyötyisi yritys silti tämän ammattilaisen avusta, sillä osa hänen osaamisestaan jäisi myös yritykseen. Ideaalissa tilanteessa yrityksen henkilökunta on monikulttuurinen, sillä ruuan autenttisuus on ravintolalle kilpailuetu.

Cavaleri ja Seivert (2005) määrittelevät kaksi eri esimiestyyppiä liittyen tiedon johtamiseen: Komissaari (Commissar) ja Joogi (Yogi). Komissaarin johtamistyyli on ylhäältä alaspäin ohjautuva niin, että muutokset ja ohjeistukset tulevat esimieheltä työntekijöille. Komissaari on yritystä vahvasti omissa käsissään pitelevä johtaja, joka uskoo siihen, että työntekijöiden tieto ja ymmärrys karttuvat esimiestasolta tulleiden ohjeiden myötä. Joogityylin esimies taas antaa työntekijöilleen enemmän omaa vapautta pohtia ajatuksiaan ja kokemuksiaan työssään. Näiden omien pohdintojen perusteella työntekijän ymmärrys yrityksestä laajenee, ja työntekijä keksii uusia toimintatapoja esimerkiksi ongelmanratkaisuun. Cavaleri ja Seivert eivät arvota kumpaakaan esimiestyyppiä toista tärkeämmäksi. He pystyvät nimeämään molemmista tyypeistä esimerkkejä taloudellisesti menestyksellistä yrityksistä, jotka ovat saavuttaneet kilpailuedun esimerkiksi paremmalla tuottavuudella muihin saman alan toimijoihin verrattuna. Ideaalitalanne olisi, että esimies tunnistaisi ensin itsestään, että kumpi tyyppi on hänen omaa tyyliään lähempänä. Tämän jälkeen esimiehen tulisi kehittää työskentelyään niin, että hän pystyisi hyödyntämään molempien tyylien parhaat puolet. Esimerkiksi fuusiotilanteessa työntekijät eivät voi juuri vaikuttaa yrityksen rakenteissa tapahtuviin muutoksiin. Pakolliset muutokset pitäisikin pystyä toteuttamaan niin, että työntekijät olisivat mukana edistämässä muutostyöskentelyä, jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä. Silloin kun muutos ei ole pakottava, on hyvä antaa työntekijöille tilaa reflektoida yritystä ja sen toimintatapoja, jotta työntekijät löytäisivät itse nopeampia ja kustannustehokkaampia ratkaisuja yrityksen ongelmiin. Kun työntekijät ovat sisäistäneet tämän kehitysprosessin, on yrityksellä mahdollisuus ylläpitää työpaikalla dynaamista ja uutta ymmärrystä luovaa ilmapiiriä. Cavaleri ja Seivert vertaavat esimiehiä ja työntekijöitä mehiläistenhoitajaan ja mehiläisiin; mehiläiset osaavat jo tehdä hunajaa, mehiläistenhoitajan tärkein tehtävä on huolehtia, että olosuhteet ovat mahdollisimman hyvät, jotta mehiläiset voisivat tehdä niin hyvää hunajaa kuin mahdollista. (Cavaleri & Seivert 2005, 17–20.)

3.3.1 Erilaiset esimiestyylit osaamisen johtamisessa

Esimiehen rooli on merkittävässä asemassa työntekijän osaamisen kehittämisessä. Viitalan vuonna 2003 (171) julkaistun väitöskirjan mukaan suomalaiset esimiehet voidaan jakaa neljään eri ryhmään kun tarkastellaan työntekijöiden osaamisen kehittämistä; kapteeni, luotsi, valmentaja ja kollega.

Suurin osa tutkituista esimiehistä kuuluu kapteeni-ryhmään, joka kattaa 36 prosenttia kaikista tutkimukseen osallistuneista esimiehistä. Kapteenit kehittävät työntekijöidensä osaamista esimerkin avulla. He eivät konkreettisesti käytä ja suunnittele erilaisia kehittämismenetelmiä, mutta pitävät tarkasti huolta, että kaikki työntekijät tietävät, mitä heiltä

odotetaan, ja mitkä ovat yrityksen tavoitteet. Tutkimukseen osallistuneista esimiehistä kapteenit olivat toiseksi aktiivisin ryhmä työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. Toiseksi suurin ryhmä tutkimuksessa olivat luotsi-esimiehet, heitä oli 30 prosenttia. Myös luotsit opettavat työntekijöitään esimerkin avulla, mutta he keskittyvät enemmän omaan toimintaansa ja sen kehittämiseen kuin työntekijöiden osaamisen suunnitelmalliseen ja konkreettiseen osaamisen kehittämiseen. Luotsit ohjaavat kyllä työntekijöitään eteenpäin ja kommunikoivat yrityksen tavoitteista selkeästi, mutta he eivät osaa viedä työntekijöiden ammatillista osaamista eteenpäin samalla tasolla kuin kapteenit ja valmentajat. (Viitala 2003, 174–177.)

Joka neljäs tutkimuksen esimiehistä kuului valmentajiin, jotka ovat aktiivisin ryhmä työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. Nämä esimiehet pitävät yllä ilmapiiriä, joka tukee uusien ideoiden ja toimintatapojen luomista. Valmentajien alaisuudessa työskentelevät henkilöt kokivat työpaikan ilmapiirin sellaiseksi, että työntekijöiden näkemyksiä ja kehitysehdotuksia ollaan aina valmiina kuuntelemaan. Lisäksi valmentajat asettavat aktiivisesti tavoitteita alaisilleen sekä tukevat työntekijöitä kehitymisprosessin varrella. Virheiden ja ongelmien ratkaisu rakentavalla tavalla on myös tärkeää valmentaja-esimiehille. Viitalan mukaan valmentajat ovat esimiehistä se ryhmä, joka osallistuu aktiivisimmin työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen, ja näin ollen myös muiden ryhmien tulisi pyrkiä samaan. Yhdeksän prosenttia tutkimukseen osallistuneista esimiehistä kuului kollegoihin. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen oli kollegoilla heikointa ja näkymättömintä. Sen sijaan että olisivat aktiivisesti itse vieneet yritystä ja työntekijöitään eteenpäin, kollegat olivat enemmän samalla tasolla alaistensa kanssa, eivätkä työntekijöiden arvioiden mukaan asettaneet alaisilleen tavoitteita työssä. (Viitala 2003, 172–174, 177–179.)

3.3.2 Henkilöstön osaamisen vaikutus yrityksen tulokseen

Ravintolat myyvät asiakkailleen muutakin kuin ruokaa ja juomaa. Asiakkaat tulevat ravintolaan nälkäisinä ja janoisina, mutta kylläinen asiakas ei ole vielä tyytyväinen asiakas. Ruuan ja juoman ympärille on rakennettu palvelua, jonka tuottavat tarjoilijat ja kokit, ravintoloiden tuotteet ovat siis palvelutuotteita. Grönroos määrittelee palvelun olevan prosessi, joka koostuu sekä konkreettisista että abstrakteista osista, ja jonka tuottamiseen osallistuvat niin yrityksen työntekijät kuin itse asiakas, ja tuo monen tekijän summa on ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Grönroosin määritelmän mukaan on mahdollista ymmärtää, että jokainen työntekijä tuo työhönsä oman persoonansa, eivätkä asiakkaalle myytävät tuotteet siksi ole koskaan täysin identtisiä keskenään. (Grönroos 2007, 51–52.) Myös Viitala (2005, 113–114) kirjoittaa siitä, että asiakkaalle tarjottava palvelu on aina työntekijästä ja

tämän persoonallisuudesta riipuvaista. Tästä on mahdollista päätellä, että taitavat asiakaspalvelijat tuovat yritykselle lisäarvoa.

3.3.3 Työyhteisön kehittäminen ja palkitsemisjärjestelmät

Palautteen antaminen ja työsuorituksen arviointi ovat tulleet työelämään tavoite- ja palkiojärjestelmien mukana. Työntekijät eivät ole ennen saaneet työsuorituksestaan suoraa palautetta, vaan käsitys omasta suoriutumisesta on syntynyt peilaamalla omaa työtään kollegoihin ja sidosryhmiltä mahdollisesti tulleeeseen palautteeseen. Tavoitejärjestelmien myötäkin työntekijä ei ole välttämättä saanut palautetta liittyen hänen omaan henkilökohtaiseen työskentelytapaan ja osaamiseen, vaan palautetta on annettu enemmän yleisellä tasolla, kertomalla, onko työntekijä päässyt myyntitavoitteisiinsa. Yrityksessä olevia taitoja, osaamista ja tietoa pitää voida kartoittaa ja arvioida, jotta yritys voi kehittää toimintaansa. (Viitala 2005, 152–156.)

Työntekijän suoritusta arvioidaan useammasta näkökulmasta. Silloin kun arvioidaan sitä, miten muut työntekijät ja esimies näkevät työntekijän suorituksen, puhutaan suoritusarvioinnista. Osaamisarvioinnilla tarkoitetaan työntekijällä jo olevien kykyjen kartoittamista ja arviointia. Mainitut arviointitekniikat ovat tärkeitä työkaluja työntekijän kehittämisessä, urasuunnittelussa ja palkitsemisessa. Arvioinnit toimivat työntekijän kehityshalukkuuden sytyttäjinä. Työntekijä saattaa tunnistaa työssään ongelma- ja ristiriitakohtia, mutta hänelle pitää antaa mahdollisuus kehittää näitä osioita. Työnantajan näkökulmasta arvioinnit ovat olennainen osa yrityksen kehittämisessä ja yrityksen potentiaalisen osaamisen kartoittamisessa. Lisäksi arvioinnit toimivat henkilökunnan motivoinnissa; mahdollisuus kehittää itseään on monelle työntekijälle tärkeää. Osaamisarviointien avulla yritykset pystyvät määrittelemään, mitä taitoja ja osaamista yrityksessä jo on ja mitä osa-alueita yrityksessä pitää kehittää, jotta yrityksen elinvoimaisuus ja kilpailukyky vahvistuisivat. (Viitala 2005, 152–156.)

Arvioinnit aloitetaan kartoittamalla ja määrittelemällä yrityksen tavoitteita käyttäen se osaaminen, jota tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä vaihe on dokumentoitava mahdollisimman tarkasti myös yksilötasolla – jos tavoitteet ja kehitystarpeet ovat epämääräiset, ei niistä ole yritykselle apua. Seuraavaksi selvitetään, mitä osaamista yrityksessä on jo entuudestaan, ja tämä suhteutetaan asetettuihin tavoitteisiin. Lopuksi näistä kahdesta edeltävästä arvioinnista tehdään yhteenveto, joka konkretisoi yrityksen kokonaiskuvan ja yksilötason kehitystarpeet. Arviointeja ja suunnitelmia tehdessä on varauduttava siihen, että esimies- ja työntekijätasojen näkemykset tarvittavasta osaamisesta eroavat toisistaan. Työntekijätaso on otettava suunnitteluun mukaan, mutta lopulliset päätökset teh-

dään esimiestasolla. Nämä päätökset pitää vielä pystyä viemään työntekijätasolle niin, että myös työntekijät sitoutuvat suunnitelmiin. Kun osaamiskartoituksia tehdään, on pysyttävä myös selvittämään, mitä osaamista työntekijöillä persoonina on. Plkkä listaus siitä, mitä tietokonejärjestelmiä kukin työntekijä osaa käyttää, ei anna vielä tarpeeksi laajaa ymmärrystä työntekijöillä olevasta tiedosta. Myös hiljainen tieto, kuten asiakasryhmien tunteminen ja ymmärtäminen, on tärkeää dokumentoida niin yksityiskohtaisesti kuin mahdollista. (Viitala 2005, 152–156.)

Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat työntekijän motivaatioon, toivottavasti positiivisella tavalla, ja työntekijän motivaatio taas on olennainen osa osaamisen kehittämisessä. Motivoitunut työntekijä on sitoutunut työnantajaansa ja haluaa kehittyä jatkuvasti. Kehitys palvelee sekä työntekijää itseään että yritystä. Silloin, kun työntekijä ei tee työtään pakottavan tarpeen vuoksi, tulee yrityksessä keksiä motivointitapoja, joilla työntekijä saadaan viihtymään työssään ja tekemään työtään mahdollisimman tuottavasti työnantajan näkökulmasta. (Passila 2009, 96–107.)

Viitalan (2005, 248) mukaan palkitsemisjärjestelmien merkitys on kolmitasoinen: ensinnäkin ne auttavat saamaan yritykseen osaavaa henkilöstöä, toisekseen ne auttavat sitouttamaan näitä osaavia työntekijöitä jäämään yrityksen palvelukseen, ja kolmanneksi ne motivoivat työntekijöitä pyrkimään kohti heille asetettuja tavoitteita ja jopa ylittämään ne. Kannustimien toimivuus on sitä parempi, mitä enemmän se vastaa juuri työntekijän tarpeisiin. Lisäksi kannustimien tehokkuuden pitää näkyä yrityksen tuloksessa. Jos työntekijälle tarjottavat kannustimet eivät motivoi sitoutumaan työhön ja yritykseen, eivätkä ne paranna yrityksen tulosta, ei tuolloin käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä ole toimiva. (Passila 2009, 96–107.) Palkitsemisjärjestelmät liittyvät enemmän suorituksen johtamiseen kuin osaamisen kehittämiseen, minkä takia sitä ei käsitellä tässä työssä enempää.

4 Monikulttuurinen työympäristö

Tässä luvussa käsitellään monikulttuurisuuden vaikutuksia työympäristössä. Ensiksi tarkastellaan, miten maahanmuutto ja monikulttuurisuus ovat lisääntyneet Suomessa. Jotta monikulttuurisuutta osataan johtaa, tulee esimiehellä olla tietoa esimerkiksi kulttuurieroista. Luvussa 4.1 käydään läpi eri tapoja, joilla kulttuureita on kategorioitu ja miten kulttuurierot ilmenevät. Työssä keskitytään Geert Hofsteden tutkimukseen kulttuurin ulottuvuuksista, jotka on yksitellen käyty läpi alaluvussa 4.2.

Monikulttuurisuus on monimuotoisuuden alakäsite. Monimuotoisuudella tarkoitetaan näkyviä ja näkymättömiä eroja, kuten ikä, persoona, rotu, sukupuoli, tausta, työkyvyttömyys ja työtapaa (Davidson & Fielden 2003, XXII; Männistö 2010, 5). Työtavalla tarkoitetaan tässä esimerkiksi erilaisia näkökulmia, käsityksiä, osaamista, toimintaa, tarpeita ja odotuksia (Männistö 2010, 5). Englanninkielessä käytetään useimmiten käsitettä *diversity*, jolla viitataan monimuotoisuuteen. Joissain teoksissa käsitteellä viitataan myös monikulttuurisuuteen, mutta toisaalla, esimerkiksi Unesco (2014) ja United Nations (2015) käyttävät silloin termiä *cultural diversity* ja Lewis (Richard Lewis Communications 2015) termiä *multicultural*. Monikulttuurisuuden sijaan saatetaan käyttää myös käsitettä kulttuurinen monimuotoisuus (Cupore).

Hofstede määrittelee kulttuurin mielen kollektiivisena ohjelmointina, mikä erottaa tietyn ryhmän tai kategorian jäsenet toisistaan. Kategorialla hän tarkoittaa kansallisuuksia, alueita, etnisyyksiä, uskontoja, ammatteja, organisaatioita sekä sukupuolta. Monikulttuurisuudella viitataan ryhmään, jonka jäsenillä on erilaiset kulttuuritaustat. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 5–6.) Monikulttuurisuus on tässä opinnäytetyössä monimuotoisuutta keskeisessä asemassa, sillä tutkimuksessa ei huomioida muita monimuotoisuuteen sisältyviä tekijöitä kuten ikää tai sukupuolta. Tutkimus käsittelee nimenomaan ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä.

Yritysten välinen kilpailu on nykyaikana kovaa, sillä henkilöstöä vähennetään jatkuvasti ja resursseja tiukennetaan. Yrityksen selviytymisen kannalta on tärkeää, että henkilöstön jäsenet työskentelevät hyvin yhdessä. Työtiimin toimivuus ei silti ole itsestään selvää. Työympäristöt ovat yhä monikulttuurisempia lisääntyneen maahanmuuton ja EU:n sisällä lisääntyneen vapaan liikkuvuuden ansiosta. Kolmannen maan kansalaiset tarvitsevat oleskeluluvan, joko työnteen, opiskelun tai perheen perusteella. EU-kansalaisten tulee rekisteröityä, jos oleskelu Suomessa kestää yli 3 kuukautta. Maahanmuuttoviraston (2015a) kokoamasta tilastosta käy ilmi, että Suomeen rekisteröityi työnteen perusteella 7382 EU-kansalaista vuonna 2013. EU:n sisäistä muuttoa on pyritty lisäämään myös kou-

lutusohjelmien yhtenäistämisellä muun muassa niiden sisällön ja pisteytyksen kautta, jotta ne olisivat samantasoisia. Erasmus-ohjelma mahdollistaa nuorten opiskelijavaihdon ja työharjoittelun ulkomailla. Euroopan Komissio on vastikään uudistanut Erasmus-ohjelman, Erasmus+, ja kasvattanut sen budjettia 40 prosentilla antaen yli 4 miljoonalle nuorelle mahdollisuuden työskennellä, opiskella tai tehdä vapaaehtoistyötä ulkomailla. (Euroopan Komissio 2015.)

Maahanmuutto on lisääntynyt 36 prosenttia, jos vertaa vuosia 1990 ja 2013. Maahanmuuttajien määrä kasvoi 2 prosenttia vuodesta 2012 vuoteen 2013, jolloin Suomeen muutti maahanmuuttajia enemmän kuin koskaan ennen. Muuta kuin suomea, ruotsia, saamea tai venäjää äidinkielenään puhuvia on Tilastokeskuksen mukaan 4 prosenttia väestöstä. (Tilastokeskus 2014.) Maahanmuuttoviraston (2015a) mukaan vuonna 2013 myönnettiin 4 938 työnteon perusteella anottua oleskelulupaa, muille kuin EU- ja ETA-maiden kansalaisille, sekä lähes 5 500 opiskelupaikan perusteella anottua oleskelulupaa. Vuonna 2014 myönnettiin edellistä vuotta enemmän lupia: työnteon perusteella 5 829 ja opiskelupaikan perusteella 5 902 (Maahanmuuttovirasto 2015b). Opiskelijan oleskeluvalla saa tehdä keskimäärin 25 tuntista työviikkoa niinä kuukausina, kun on varsinaista opetusta, mikä lisää osa-aikaisten työpaikkojen hakijoita (Maahanmuuttovirasto 2015c). Työhakemukset kohdistuvat etenkin palvelualalle, sisältäen matkailu-, hotelli- ja ravintola-alan, sillä se on yksi suurimmista aloista, joka palkkaa osa-aikaisia työntekijöitä. Jopa 80 prosenttia saman henkilöstön jäsenistä saattaa olla osa-aikaisella työsopimuksella (Kansan Uutiset 2013).

Väestöliiton (2015) mukaan eniten maahanmuuttajia asuu pääkaupunkiseudulla. Helsingin Sanomissa uutisoitiin joulukuussa 2014, että vieraskielisten määrä on vuonna 2014 noussut lähes 300 000:een ja ylittänyt näin ruotsinkieltä äidinkielenään puhuvien lukumäärän (Hämäläinen 2014). Samassa työpaikassa on siis yhä todennäköisemmin useasta eri kulttuurista tulevia työntekijöitä, jotka jakavat erilaiset arvot, normit, kielet ja mielipiteet. Nämä vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat toinen toisensa ja työtehtävänsä. Kulttuuri-tausta vaikuttaa osaltaan myös siihen, miten suhtaudutaan ja toimitaan erilaisissa tilanteissa ja miten työskennellään ryhmässä. (Gardenswartz & Rowe 2008, 31.)

Yrityksen kotimaan kulttuuri näkyy viestintätavassa, organisaatioiden rakenteessa, johtajuusihanteissa sekä päätöksentekomalleissa. Yrityksellä voi olla ulkomaisia sidosryhmiä, joilla on aivan oma kulttuuritaustansa ja sen on toimittava näiden mukaan. ”Ulkomaisten yksikköjen eräs tehtävä onkin viestiä paikallisten markkinoiden ja viranomaisten kanssa käyttäen paikallista kieltä ja paikallisia kulttuurisia kommunikaatiotapoja.” (Ali-Yrkkö ym.

2000, 93–94.) Nykyään erilaisia kulttuuritaustoja ei tarvitse etsiä ulkomaisista sidosryhmistä asti; maahanmuuton lisääntyessä myös työpaikanhakijoiden määrät kasvavat.

4.1 Kulttuurierojen kategoriointi

Eri tutkijat jaottelevat kulttuurierot kategorioihin hieman eri tavoin. Kategorioimisen tarve ja sen syyt ovat kuitenkin yhteiset. Kategorioimisella pyritään muun muassa ennustamaan kulttuureille ominainen käytös, selvittämään ihmisen/ihmisten toiminnan taustat, välttämään loukkaamista toista, etsimään yhteneväisyyksiä sekä saavuttamaan järjestystä. (Lewis 2006, 29.) Hofstede, kenet esittelemme seuraavassa luvussa tarkemmin, jaottee kulttuurierot neljään kategoriaan: arvot, rituaalit, sankarit ja symbolit. Arvot ovat kulttuurin ydin ja ne muuttuvat hitaammin, toisin kuin käytännöt, eli rituaalit, sankarit ja symbolit, joiden muutokset voi huomata jo sukupolvien välillä. (Hofstede ym. 2010, 8–9 ja 19.) Gardenswartz ja Rowe puolestaan jakavat monimuotoisuuden neljään tasoon, jotka ovat persoonallisuus, sisäiset tekijät, ulkoiset tekijät sekä organisaatiotekijät. Kaikki neljä tasoa vaikuttavat siihen, miten näemme ja koemme asiat. Kulttuurierot luovat turhaan selittämättömiä haasteita työyhteisössä, jos kulttuurin vaikutuksia ei ymmärretä. Gardenswartz ja Rowe viittaavat teoksessaan Rosenerin ja Lodenin määritelmään, minkä mukaan sisäiset tekijät ovat asioita, joihin meillä on vähän tai ei ollenkaan vaikutusta, kuten ikä, sukupuoli, etnisyys jne. Ulkoisiin tekijöihin vaikuttavat yhteisö ja yksilön kokemukset. Organisaatiotekijöihin vaikuttavat muun muassa organisaatiokulttuuri sekä yksilön asema työpaikalla. (Gardenswartz & Rowe 2008, 31–33.)

Moldes Farelo jakaa monikulttuurisuuden ensi- ja toissijaisiin tekijöihin. Ensisijaisiksi tekijöiksi hän määrittelee demografiset tekijät kuten sukupuolen ja iän, identiteettiset tekijät kuten etnisyyden, kansallisuuden ja seksuaalisen suuntautumisen ja fyysiset tekijät kuten liikuntarajoitteisuuden. Toissijaisiksi tekijöiksi hän puolestaan luettelee koulutuksen, työkokemuksen, kyvyt ja taidot, kulttuurin, uskomukset sekä elämäntyylin. Moldes Farelo jakaa luonteenpiirteet kahteen ryhmään: sisäisiin ja ulkoisiin piirteisiin. Sisäiset ovat muuttavissa, kuten koulutuksen taso, perhemalli ja uskomukset. Ulkoiset ovat Moldes Farelon mielestä näkyviä ja niitä ovat muun muassa ikä, rotu, sukupuoli. Monikulttuurisuutta kuvatessa on käytetty jäävuorimetaforaa; ulkoiset piirteet ovat silmin nähtävissä, mutta sisäiset piirteet ovat piilossa pinnan alla. (Moldes Farelo 2012, 28–29.)

Lewis (Lewis 2006, 30; Riihentupa 2012) jakaa kulttuurit edellisiä täysin poikkeavalla tavalla kolmeen luokkaan: organisoituneisiin ja tehtäväkeskeisiin (lineaarinen kulttuuri), ihmisläheisiin monitoimijoihin (multiaktiivinen kulttuuri) sekä kuunteleviin ja kärsivällisiin (reaktiivinen kulttuuri). Lewis kehitti tämän jaottelutavan ja sitä kutsutaankin englanniksi ni-

mellä the Lewis Model (Richard Lewis Communications 2015). Peruspiirre lineaariselle kulttuurille on keskittyä yhteen asiaan kerrallaan aikataulua tiukasti seuraten, sillä sen kuvitellaan olevan tehokkainta. Multiaktiivisessa kulttuurissa on nimensä mukaisesti tyypillistä keskittyä useampaan asiaan kerrallaan. Tämä toimintatapa johtaa siihen, että kyseisen kulttuurin edustajat ovat joustavampia, mutta eivät yhtä täsmällisiä kuin edellä mainittu ryhmä, mikä aiheuttaa konflikteja näiden kahden ryhmän välille. Kolmas kulttuuriryhmä, reaktiivisen kulttuurin edustajat, harvoin aloittavat toimintaa tai keskustelua vaan kuuntelevat keskeyttämättä ensiksi toisen osapuolen mielipiteen ennen kuin ilmaisevat omansa. (Lewis 2006, 30–32, 35.) Seuraavassa luvussa tutustutaan Hofsteden ja hänen tutkimukseensa tarkemmin.

4.2 Kulttuurin ulottuvuudet

Geert Hofstede on alankomaalainen professori, joka on tutkinut monikulttuurisuutta ja kulttuurin ulottuvuuksia IBM:llä 1960-luvun lopulta alkaen. Hän laati kyselyn IBM:n työntekijöille tarkoituksenaan verrata 76 maan tuloksia keskenään ja selvittää, miten kulttuurierot näkyvät. 1980 vuonna julkaistussa tutkimuksessa käy ilmi, että eri maissa kohdataan samoja ongelmia, mutta niiden ratkaiseminen eroaa maasta toiseen. Tuloksissa maat on pisteytetty jokaisen osa-alueen perusteella erikseen. (Hofstede ym. 2010, xi; 30.) Tutkimusta on tämän jälkeen laajennettu ja siihen on lisätty kaksi osa-aluetta, joista kaikista kerrotaan tässä osiossa. Ihmiset, ryhmät ja kansat ajattelevat, tuntevat ja toimivat erilailla, jakaen silti samanlaisia ongelmia, joiden ratkominen vaatii yhteistyötä. Ekologiset, meteorologiset, poliittiset sekä taloudelliset kehitykset eivät rajoitu maiden rajojen sisään. Hofstede käyttää kulttuurista käsitettä mielen ohjelmointi, joka erottaa tietynlaisen ryhmän tai kategorian ihmiset toisistaan. Mielen ohjelmointi opitaan elinympäristössä, mutta se muokkautuu elämäkokemusten myötä. Ympäristö sisältää ensiksi perheen, naapuruston sekä koulun ja myöhemmällä iällä työpaikan. (Hofstede ym. 2010, 4–5.)

Kulttuuri sisältää eri tasoja, jotka Hofstede ym. (2010, 18) on luokitellut seuraavasti

- kansallinen → maan perusteella / maiden perusteella, jos on asunut useammassa maassa
- alueellinen
- etninen
- uskonnollinen
- kielellinen yhteys
- sukupuoli
- sukupolvi
- yhteiskuntaluokka (sisältäen opiskelumahdollisuudet, uran ja ammatin)
- organisaatio, osasto tai yritys

Alueellinen, etninen, uskonnollinen ja kielellinen taso voivat kuulua samaan kategoriaan tai olla erikseen. Tällä tarkoitetaan, että samassa maassa on esimerkiksi kaksi tai useampi uskonto tai saman maan sisällä on itsenäisiä tai itsenäisyyttä tavoittelevia kansoja, kuten Espanjassa baskit ja katalonialaiset. Eri tasojen väliset ajattelumallit saattavat näin ollen olla ristiriidassa keskenään. Organisaatiokulttuuri voi esimerkiksi erota omasta kansalliskulttuurista. Tästä koituvien ristiriitojen takia omien reaktioiden ennakoiminen uusissa tilanteissa on hankalaa. (Hofstede ym. 2010, 18.)

Hofstede päätyi tutkimuksissaan siihen tulokseen, että yleisimmät, maailmanlaajuiset, ongelmat liittyvät auktoriteettiin, minäkäsitykseen sekä konfliktien käsittelyyn. Aluksi hän määritteli neljä kulttuurin ulottuvuutta: valtaetäisyys, yksilö- vs. ryhmäkeskeisyys, maskuliinisuus vs. feminiinisyys ja epävarmuuden välttäminen. Myöhemmin tähän lisättiin viides ulottuvuus, aikaorientaatio, sekä tämän jälkeen kuudes ulottuvuus, itsensä hemmottelu vs. pidättyväisyys. (Hofstede ym. 2010, 30; The Hofstede Centre 2015a.) Seuraavassa osiossa edetään Hofsteden tutkimuksen mukaan ja käsitellään edellämainittuja kulttuurin ulottuvuuksia.

4.2.1 Valtaetäisyys

Missään kulttuureissa ei nähdä auktoriteettia tai hierarkiaa samassa valossa (Lewis 2006, 111). Hofsteden mukaan valtaetäisyys on kulttuurin ulottuvuuksista tärkein ja hän luettelee sen tutkimustuloksissaan ensimmäisenä. Epätasa-arvoisuutta ilmenee kaikissa yhteiskunnissa ja yhteisöissä verratessa yksilöiden varallisuutta ja vaikutusvaltaa. Tasa-arvoinen kohtelu statuksesta ja varallisuudesta huolimatta toteutuu harvoin. Hofstede on tutkinut valtaetäisyyttä johtajien näkökulman sijaan niiden ihmisten näkökulmasta, joilla on vähemmän valtaa instituutioissa ja organisaatioissa. Instituutioilla hän tarkoittaa perhettä, koulua sekä yhteisöä ja organisaatioilla työpaikkoja. Ensimmäisessä ulottuvuudessa vertailussa ovat suuri ja pieni valtaetäisyys. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa esimiehet ja alaiset eivät koe olevansa tasa-arvoisia; johtajilla on suuri auktoriteetti ja he ovat vaikeasti lähestyttäviä. Yrityksessä on yleisesti ottaen tarkka hierarkia, joka määrittelee raportointijärjestyksen, ja jonka portaiden välillä on huomattavat palkkaerot. Pienen valtaetäisyyden kulttuureissa esimiehet ja alaiset ovat tasa-arvoisempia. Yrityksessä on todennäköisesti selvyyden vuoksi luotu hierarkia, mutta se on matala. Tarkoituksena on, että esimiehiä olisi mahdollisimman vähän. Esimiehen tyyli on konsultoiva ja hänet koetaan helposti lähestyttäväksi. (Hofstede ym. 2010, 54 ja 73–76.)

Esimiehen tulisi hyödyntää paikallisen kulttuurin vahvuuksia työssä. Esimerkiksi suuren valtaetäisyyden kulttuureissa ollaan tehokkaita työtehtävissä, jotka vaativat kuria. Pienen

valtaetäisyyden kulttuureissa puolestaan saavutetaan hyviä tuloksia silloin, kun alaisilta vaaditaan oma-aloitteisuutta. Hofsteden tutkimuksessa käy ilmi, että työntekijöiden todelliset olot ja odotukset kulkevat käsi kädessä. Matalahierarkisessa yrityksissä johtajien odotetaan konsultoivan alaisia esimerkiksi päätöksentehovaiheessa. Päinvastaisessa kulttuurissa, jossa valtaetäisyys on suuri, alaiset odottavat esimiehiltä tarkkoja ohjeistuksia ja auktoriteettista käyttäytymistä. (Hofstede ym. 2010, 60–61, 75.)

Suomi sijoittuu tutkimuksessa sijalle 68/76. Tulosten kärkipäässä ovat maat, joissa on suuri valtaetäisyys, ja tulosten loppupäässä maat, joissa on pieni valtaetäisyys. (Hofstede ym. 2010, 57–59.) Näin ollen Suomi on niiden maiden joukossa, joissa valtaetäisyys on matala. Suuren valtaetäisyyden maasta Suomeen muuttava saattaa kokea suomalaisen johtamistyylin parempana, koska hänen on helpompi lähestyä esimiestä ja puhua hänelle avoimesti. Toisaalta ulkomaalaistaustainen työntekijä saattaa tarvita esimieheltä tiukempaa kuria työmotivaation ja -tahdin ylläpitämiseksi.

4.2.2 Yksilökeskeisyys vs. ryhmäkeskeisyys

Yksilökeskeinen kulttuuri on minäkeskeisempi, mikä näkyy jo persoonapronominien käytössä puheessa. Yksilökeskeisessä kulttuurissa kannustetaan itsenäisyyteen, tulemaan toimeen omillaan ja huolehtimaan vain itsestä ja ydinperheestä. Ystävyyssuhteita solmitaan luonteenpiirteiden perusteella. Ryhmäkeskeisessä kulttuurissa ollaan ”me-ihmisiä” ja perhe muodostuu koko lähisuvusta. Lapsi tuntee jo kasvaessaan kuuluvansa tiettyyn ryhmään, joka on hänen tukiverkkonsa ja jolle hän on lojaali. Tämä saattaa myöhemmin vaikuttaa myös työnantajaan suhtautumisessa. Ryhmäkeskeisessä kulttuurissa kasvanut henkilö voi olla lojaalimpi työnantajaa kohtaan, eikä siksi mielellään vaihda työpaikkaa. Suomi sijoittuu Hofsteden tutkimuksessa sijalle 22/76 ollen yksilökeskeisimpien maiden joukossa. (Hofstede ym. 2010, 91–95.)

Hofstede viittaa teoksessaan Michael Bondin Chinese Value Survey -tutkimukseen, jossa kansainvälisiä opiskelijoita kahdestakymmenestäkolmesta maasta pyydettiin kertomaan, mitkä arvot ovat heille tärkeitä. Arvot olivat samanlaisia niiden kesken, jotka olivat yksilökeskeisemmistä maista ja niiden kesken, jotka olivat ryhmäkeskeisistä maista. *Yksilökeskeisissä maissa* sietokyky, harmonisuus, kilpailunpuute, solidaarisuus, läheinen ystävä, luotettavuus, tyytyväisyys asemaansa ja konservatiivisuus olivat yleisimpiä arvoja. Ystävyyssuhteita pidetään vapaaehtoisina ja niitä tulisi varjella. *Ryhmäkeskeisissä maissa* vanhempien kunnioitus ja arvostus, totteleminen, rahallinen tuki, naisten siveellisyys ja isänmaallisuus olivat tärkeitä arvoja. Tutkimuksessa käy ilmi, ettei ryhmäkeskeisissä maissa niinkään koeta tarvetta luoda erityisiä ystävyyssuhteita, sillä ne määräytyvät

itsestään perheen ja ryhmien perusteella. (Hofstede ym. 2010, 99–100.)

Työnantaja palkkaa ryhmäkeskeisissä maissa ryhmän jäsenen yksilön sijaan. Työntekijän käytös tulee olla ryhmän edun mukaista, vaikka se ei kohtaisi yksilön omia intressejä, sillä vaatimattomuus on yleinen luonteenpiirre ryhmäkeskeisessä kulttuurissa.

Yksilökeskeisissä maissa työnantajan ja -tekijän tavoitteet ja mielenkiinto kohtaavat.

Työtavoitteet vaihtelevat Hofsteden mukaan muun muassa siksi, että yksilökeskeiset maat ovat rikkaampia. Tästä syystä asiat, joita ryhmäkeskeisissä maissa tavoitellaan, kuten hyvä työympäristö ja kouluttautumismahdollisuudet, ovat ilmiselviä ja tavoitteet koskevat työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä vapautta toteuttaa ja haastaa itseään. (Hofstede ym. 2010, 92–93 ja 119.)

Ryhmien johtamisessa pitää huomioida mahdolliset alaryhmät, jotka muodostuvat esimerkiksi etnisyyden perusteella. Ryhmätehtävissä kannusteet ja bonukset pitää olla ryhmille suunnattuja. Yksilöiden johtamisessa niiden tulee olla yksilökohtaisia. Vaikka maan keskiluokka olisi yksilökeskeinen, voi siellä olla alueellisia alakulttuureja, jotka ovat ryhmäkeskeisiä. Tällainen tilanne ilmenee esimerkiksi työpaikalla tai alalla, jonka työntekijät ovat enimmäkseen maahanmuuttajia. Esimiesten ja työntekijöiden kulttuurien välillä saattaa ilmetä konflikteja esimerkiksi kommunikoinnin takia; ryhmäkeskeisissä maissa suora, henkilökohtainen palaute voi olla normien vastaista ja saada epämukavan olon palautteen saajalle. (Hofstede ym. 2010, 122.)

4.2.3 Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Kuten aikaisemmin mainittiin, mielen ohjelmointi alkaa jo lapsuudessa. Kasvatuksessa ja omassa ympäristössä opitut sukupuoliroolit ja sukupuolille tyypilliset käyttäytymistavat vaikuttavat siihen, minkä yksilö kokee niin sanotusti oikeaksi ja minkälaisia roolien pitäisi olla. Hofstede lisäsi tämän ulottuvuuden tutkimukseensa, sillä tutkiessaan työtavoitteisiin liittyviä vastauksia, hän löysi selkeät erot miesten ja naisten vastausten välillä. Yleisimmät tavoitteet miehillä ovat ansiotulot, tunnustus, uralla edistyminen ja haaste kun taas naisilla ne ovat suhde esimieheen, yhteistyö, elinympäristö sekä työpaikan varmuus ja pitkäkestoisuus. Vain erittäin feminiinisissä maissa, kuten Pohjoismaissa, Baltian maissa ja Alankomaissa, vastaukset olivat yhteneväisempiä miesten ja naisten kesken. Suomen sijoitus on 68, asteikolla 1–76, sijan 76 ollessa kaikkein feminiinisin. (Hofstede ym. 2010, 139–143 ja 151.)

Maskuliinisissa kulttuureissa, joissa sukupuoliroolit ovat erittäin selkeät, on yleisempää, että miehet käyvät töissä ja elättävät perheensä naisten jäädessä kotiin hoitamaan lapsia.

Miesten oletetaan olevan määrätietoisia ja itsevarmoja, ja heidän oletetaan kokevan olevansa sitä menestyneempiä mitä enemmän materiaa heillä on. Naisten oletetaan olevan vaatimattomia ja helliä keskittyen enemmän elämän laatuun. Feminiinisissä kulttuureissa sekä miehiltä että naisilta odotetaan yllämainittuja feminiinisiä piirteitä. (Hofstede ym. 2010, 140 ja 153.)

Hofsteden ym mukaan eroja maskuliinisten ja feminiinisten maiden välillä näkyy monissa tilanteissa, jotka on havainnoitu alla olevassa taulukossa (Taulukko 3).

Maskuliiniset maat	Feminiiniset maat
Kokoukset ovat työntekijöille tilaisuuksia kehua itseään ja saavutuksiaan	Kokouksissa pyritään yhdessä keksimään ratkaisuja ongelmatilanteille
Ongelmatilanteet ratkotaan asenteella ”paras voittakoon”	Ongelmatilanteet ratkotaan keskusteluilla ja kompromisseilla
Raha on yleisesti ottaen vapaa-aikaa tärkeämpi	Vapaa-aika on rahaa tärkeämpi
Eletään työtä varten	Työskennellään elämistä varten
Ura on miehille pakollinen, mutta naisille valinnainen	Ura on kaikille valinnainen
Päätäväinen ja aggressiivinen johtamistyyli	Johtaminen perustuu yhteisymmärrykseen ja intuitioon
Liioitellaan omia taitoja ja kykyjä	Vaatimattomuus

Taulukko 3. Maskuliinisten ja feminiinisten maiden välisiä piirteitä, jotka näkyvät työympäristössä. (Hofstede ym. 2010, 166–170.)

Kokousten lisäksi esimerkiksi rekrytointitilanteessa saattaa nousta esiin erilaisia piirteitä riippuen kulttuuritaustasta, kuten ylläolevasta taulukosta nähdään. Hofsteden oman kokemuksen perusteella maskuliinisissa maissa kuten Yhdysvalloissa työhaastatteluissa liioitellaan kykyjä ja kehutaan itseään turhankin paljon. Tällaista ei välttämättä katsota hyvällä feminiinisissä maissa. Päinvastaisessa tilanteessa vaatimaton feministisestä kulttuurista tuleva työnhakija ei halua vaikuttaa liian kerskailevalta, mikä puolestaan pohjois-amerikkalaisen työhaastattelijan silmissä on merkki epäpätevyydestä. (Hofstede 2010, 135–136.)

4.2.4 Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttäminen on määritelty sen perusteella, kuinka uhkaavaksi eri kulttuureista tulevat ihmiset kokevat monitulkintaiset tai epävarmat tilanteet. Epävarmuuden välttämiseksi on kehitetty erilaisia tapoja; teknologialla yritetään välttää luonnon aiheuttamia

tekijöitä, laeilla ja säännöillä pyritään kontrolloimaan ihmisten epävarmaa käytöstä ja uskontojen avulla yritetään hyväksyä se, ettei kaikki ole ihmisen hallittavissa. Kulttuuritausta vaikuttaa siihen, miten ihmiset suhtautuvat epävarmuuteen. Työnantajan vaihtaminen on epätodennäköisempää maissa, joissa epävarmuutta halutaan välttää. Tämä väite perustuu siihen, että kun toimeentulo on turvattu, työnantajan vaihtaminen koetaan riskinä. Nykyisestä työpaikasta on mahdollisesti opittu jo kaikki, eikä siellä ole enää mahdollisuuksia kehittää ammatillista osaamista, mutta kynnys uuden työpaikan etsimiseen on silti suuri. Työstressi on myös suhteessa yleisempää, sillä koetaan, että työpaikalla pitäisi jatkuvasti ahertaa ja olla kiireinen. Sääntöjä pyritään noudattamaan, sillä niiden rikkominen aiheuttaa epäselvyyttä. Yrityksissä on myös yleistä, että esimies on osallisena päivittäisissä tehtävissä, eikä ainoastaan hoida strategisia tehtäviä. (Hofstede ym. 2010, 189–191 ja 217.)

Epävarmuutta käsittelevässä ulottuvuudessa on pohjimmiltaan kyse yhteisön tarpeesta etsiä totuutta (*a society's search for truth*). Kulttuurit, joissa epävarmuutta vältellään, uskotaan absoluuttiseen totuuteen. Kulttuurit, joissa epävarmuus hyväksytään, suhtaudutaan asioihin suhteellisesti. (Hofstede ym. 2010, 247.) Suomi sijoittuu Iranin kanssa jaetulle sijalle 50–51. Tulosten kärkipäässä olevissa maissa suhtaudutaan huonoiten epävarmoihin tilanteisiin, eli epävarmoja tilanteita pyritään välttämään ja ennalta ehkäisemään. Listan viimeisinä on maita, joissa epävarmuus on osa elämää ja kaaoksia ja moniselitteisiä tilanteita siedetään. Näissä maissa ei olla yhtä stressaantuneita muun muassa työn suhteen, vaan työpaikalla osataan myös ottaa rennommin. Työvuhtia silti lisätään tarvittaessa. Yrityksissä on tyypillistä, että esimies hoitaa strategisia tehtäviä ja delegoi työntekijöille päivittäisiä toimintoja. (Hofstede ym. 2010, 191–194, 203 ja 217.)

Tämä tutkimus ei kuitenkaan automaattisesti pistä maita paremmuusjärjestykseen esimerkiksi yritysten kannattavuuden tai tehokkuuden suhteen. Toisissa maissa toimitaan paremmin paineen alla, tiukkoja sääntöjä ja neuvoja noudattaen, kun taas toisissa vapaa ja luova ilmapiiri kannustavat parempiin tuloksiin. Jälkimmäistä voisi kuvitella paremmaksi vaihtoehdoksi, mutta molemmissa tapauksissa käytännöt voivat myös vaikuttaa negatiivisesti. Esimerkiksi tapaus, jossa esimies on delegoinut kaiken päätösvallan projektiryhmälle, eikä puutu työn etenemiseen sen enempää, saattaa lopputuloksena olla, että työssä edetään hitaammin, sillä ryhmän jäsenet panostavat ja keskittyvät epäoleellisempiin työvaiheisiin. (Hofstede 2010, 210–212.)

4.2.5 Aikaorientaatio

Kulttuurien väliset erot näkyvät myös siinä, minkälaiseen tärkeysjärjestykseen tavoitteet asetetaan. Eri arvot ja asiat saavat enemmän merkitystä riippuen siitä keskitytäänkö

enemmän tulevaisuuden tavoitteisiin vai nykyhetken ja menneisyyden saavutuksiin. Kestävyys ja säästäväisyys ovat arvoja, jotka saavat enemmän merkitystä, jos keskitytään tulevaisuuden tavoitteisiin. Tätä kutsutaan pitkän tähtäimen orientaatioksi. Lyhyen tähtäimen orientaatiolla tarkoitetaan sitä, että nykyisiä tuloksia ja saavutuksia verrataan edellisiin vuosiin sen sijaan, että keskityttäisiin jopa vuosien kuluttua saavutettaviin tuloksiin. Tällöin tärkeimmiksi nousevat seuraavat arvot: perinteiden kunnioittaminen, omien kasvojen suojeleminen, sosiaalisten velvoitteiden täyttäminen ja henkilökohtainen vakaus. (Hofstede ym. 2010, 236–237.)

Aikaorientaatio lisättiin tutkimukseen jälkikäteen vuonna 1991, mutta tutkimusta laajennettiin vuonna 2010, kun Minkov osallistui Hofsteden ja hänen poikansa lisäksi kolmannen ja uusimman painoksen julkaisemiseen. Tutkimus suoritettiin Minkovin avulla 93 maassa 76 maan sijaan. (Hofstede ym. 2010, 236–237; Geert Hofstede a.) Suomi sijoittuu tutkimuksessa noin jakauman puoleen väliin jakaen sijat 51–54. Tulosten alkupäässä on pitkän tähtäimen orientaatio ja loppupäässä lyhyen tähtäimen orientaatio. Suomi kallistuu näin ollen hieman niihin kulttuureihin, joissa esiintyy lyhyen tähtäimen orientaatiota. (Hofstede ym. 2010, 255–258.)

Pitkän tähtäimen orientaatiossa merkitsee enemmän se, mikä toimii ja miten eri lailla ajattelevien yksilöiden panostus voidaan ohjata yhteiseen päämäärään kuin mikä on totta tai oikein. Muita piirteitä on listattu alla olevaan taulukkoon (Taulukko 4). Niitä ovat Hofsteden mukaan muun muassa:

Lyhyen tähtäimen orientaatio	Pitkän tähtäimen orientaatio
tavoitellaan nopeita tuloksia	kestävyydellä saavutetaan hitaita, mutta pysyviä tuloksia
johtajat ja alaiset selkeästi eri ryhmää	kaikilla yhteiset tavoitteet
perinteiden kunnioittaminen	olosuhteiden kunnioittaminen
vapaus	oppiminen
oikeudet	rehellisyys ja luotettavuus
saavutus	mukautuvaisuus
itsenäinen ajattelu	itsekuuri
vapaa-ajan tärkeys	vapaa-aika ei ole tärkeää
palkinnot ja kannusteet kykyjen ja saavutusten perusteella	yritetään välttää suuria sosiaalisia ja/tai taloudellisia eroja
selkeää, mikä on oikein ja mikä väärin	se onko jokin oikein tai väärin määräytyy olosuhteiden perusteella
ylpeys kotimaasta	opitaan muilta mailta
köyhissä maissa hidas tai olematon talouskasvu	köyhissä maissa nopea talouskasvu

Taulukko 4. Lyhyen ja pitkän tähtäimen orientaation piirteitä. (Hofstede ym. 2010, 250–275.)

Monikulttuurisessa työympäristössä on tärkeää keskustella työpaikan tavoitteista. Työpaikseen ja työtapaan vaikuttaa se, haluaako yritys saavuttaa hyviä tuloksia lyhyellä aikavälillä vai pidemmällä tähtäimellä. Se ei välttämättä ole kaikille itsestään selvää ja siitä voi koitua väärinkäsityksiä tai ristiriitoja. Esimiehen tulisi olla tietoinen siitä, että eri kulttuuritaustat vaikuttavat yllämainitulla tavalla (Taulukko 4) työntekijöiden asenteeseen ja toimintatapoihin.

4.2.6 Itsensä hemmottelu vs. pidättyväisyys

Kulttuurin kuudes ulottuvuus lisättiin tutkimukseen jälkikäteen. Onnellisuutta käsittelevä ulottuvuus on saanut vaikutteita Inglehartin The World Values Survey -tutkimuksesta sekä Michael Minkovin tutkimuksesta. Hofstede tutustui Minkovin tutkimukseen ja huomasi puutteita omassa IBM:n tutkimuksessaan. Kuudetta ulottuvuutta ei ole vielä ehditty tutkia paljon, mutta se on koettu oleelliseksi osaksi kulttuurin ulottuvuuksia. The World Values Survey -tutkimuksen tuloksissa nousi esiin muutama kohta, jotka kiinnostivat Minkovia: onnellisuus, kontrolli elämästä ja vapaa-ajan tärkeys. Tutkimuksissa vertaillaan, kuinka onnellisia ihmiset kokevat olevansa, kuinka paljon he uskovat olevansa vapaita päättämään elämästään ja kuinka tärkeäksi he kokevat uskonnon, politiikan, työn sekä perheen ja ystävien kanssa vietetyn vapaa-ajan. Minkov nimesi kuudennen ulottuvuuden: itsensä hemmottelu vs pidättyväisyys. Suomi sijoittuu tutkimuksessa itseään hemmottelevimpien maiden joukkoon jaetulle sijalle 27–29. Viidennen ulottuvuuden tavoin tämä tutkimus suoritettiin 93 maassa. (Hofstede ym. 2010, 280–285.)

Vertailulla erotetaan toisistaan kulttuurit, joissa saa vapaasti nauttia elämän iloista (=itsensä hemmottelu) ja kulttuurit, joissa koetaan sosiaalisten normien rajoittavan hauskanpitoa (=pidättyväisyys). Tutkimustulosten perusteella on todettu, että kulttuureissa joissa itsensä hemmottelu on sallittua, on prosentuaalisesti enemmän onnellisia ihmisiä. Ihmiset kokevat, että oma elämä on yksilön itsensä hallinnassa, toisin kuin pidättyväisemmissä kulttuureissa. Muita näille ominaisia piirteitä on listattu seuraavaan taulukkoon (Taulukko 5):

Itsensä hemmottelu	Pidättyväisyys
Vapaa-aika tärkeää	Vapaa-aika ei ole niin tärkeää
Ystävät ovat tärkeitä	Ystävät eivät ole niin tärkeitä
Rento yhteiskunta	Tiukka yhteiskunta
Vähemmän moralisointia	Enemmän moralisointia
Positiivisuus ja optimismi	Kyynisyys ja pessimismi
Ulospäinsuuntautuneisuus	Neuroottisuus
Sananvapaus	Järjestyksen ylläpito
Demokratia	Autoritäärisuus

Taulukko 5. Itsensä hemmottelu vs. pidättyväisyys -ulottuvuuden ominaispiirteitä. (Hofstede ym 2010, 291 ja 295–297.)

Kuten taulukosta 5 huomaa, että kyseiset piirteet tulevat esille niin vapaa-ajalla kuin työpaikalla ja yhteiskunnassa. Niissä kulttuureissa, jotka tutkimuksen perusteella luokitellaan itseensä hemmotteleviksi, ”hemmottelu” näkyy vapaa-ajalla elämästä nauttimisesta ilman syyllisyyden tunnetta. Työpaikalla ja yhteiskunnassa se ilmenee demokratiana. Tuloksista huomaa, että tässä ulottuvuudessa on samanlaisia piirteitä kolmannen ulottuvuuden, maskuliinisuus vs feminiinisyys, kanssa. Pidättyväisissä kulttuureissa on tarkkaan määritellyt sukupuoliroolit ja johtamistyyli on autoritääriäinen.

4.2.7 Kulttuurin ulottuvuuksien arviointi

Holdenin (2002, 28, 34) mukaan Hofsteden tutkimus on liian yleistävä ja luo stereotypioita. Holden ja Søndergaard (1994, teoksessa Holden 2002, 34) ovat sitä mieltä, että Hofsteden tutkimus otetaan itsestään selvyytenä ja he kritisoivat tutkimuksen luotettavuutta; tuloksiin luotetaan sokeana, ilman että tutkimuksen ikä otetaan huomioon. Tutkimuksen ensimmäinen painos julkaistiin 1980-luvulla ja on totta, että esimerkiksi globalisaatiosta johtuen on oikeutettua olettaa, että tieto ja tulokset olisivat vanhentuneet reilun 30 vuoden aikana. Hofsteden tutkimus on silti merkittävä, sillä se suoritettiin jopa 93 maassa ympäri maailmaa. Tutkimusta on kahteen otteeseen laajennettu ja tällä hetkellä uusin versio tutkimuksesta on julkaistu kolmannessa painoksessa. Viides ulottuvuus julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1991 ja sitä laajennettiin vuonna 2010, jolloin myös kuudes ulottuvuus lisättiin uusimpaan painokseen. (Geert Hofstede a.) Vaikka Hofstede itse on eläköitynyt konsultointiuralta, hän luennoi satunnaisesti. Hänen poikansa Gert Jan Hofstede, joka osallistui sekä vuonna 2005 julkaistuun toiseen painokseen että kolmanteen uusimpaan painokseen, on usein vierailevana luennoitsijana kursseilla ja kongresseissa. (Geert Hofstede b.) Hofsteden tutkimus on näin ollen koettu opinnäytetyön kannalta olennaisena.

Tulee kuitenkin pitää mielessä, ettei Hofsteden tutkimuksen tulisi antaa liikaa ohjata käyttäytymistä. Ihmiset on kohdattava yksilöinä sen sijaan, että sokeasti luottaa ulottuvuuksien perusteella määriteltyihin piirteisiin tai joihinkin stereotyyppisiin olettamuksiin. Tutkimus voi sen sijaan auttaa ymmärtämään muita kulttuureja paremmin. Niiden avulla saa jonkinlaisen kuvan siitä, millaisesta taustasta henkilö on kotoisin ja mikä on ominaista kyseiselle kulttuurille.

4.3 Monikulttuurisuuden edut

Monikulttuurisuus luo omat haasteensa johtamiseen kulttuurierojen kautta, kuten edellisessä luvussa tarkasteltiin. Oikein johdettuna se kuitenkin tuo yritykselle lisäetua. Monikulttuurisuus ja kansainvälisyys ovat voimakkaasti esillä etenkin matkailu- ja ravintola-alalla niin työpaikan sisällä kuin asiakaskunnassa. Ala työllistääkin maahanmuuttajia helpommin kuin muut toimialat (MaRa 2014). Maahanmuuttajien kielitaito ja kulttuurin tuntemus tuovat kilpailuetua työnantajalle ja ovat näin myös työnantajan voimavaroja (Sisäministeriö 2015, 91). Näiden lisäksi monikulttuurisessa työympäristössä jaetaan kokemuksia, muualta opittua tietoa, erilaisia näkökulmia sekä toimintatapoja, joista yritys voi hyötyä (Day 2007, 215). Matkailu- ja ravintola-alalla on tärkeää ottaa huomioon sekä kotimaiset että kansainväliset matkailijat esimerkiksi matkailukohdetta, -tuotetta ja -markkinointia suunnitellessa. Ravintola-alalla monikulttuurisuus on rikkaus. Ulkomaalaistaustaiset työntekijät tuovat mukanaan yritykseen paljon uutta tietoa, joka oikein hyödynnettynä on suuri etu yritykselle. Heillä on tuntemusta toisesta ruoka- ja tapakulttuurista, jota he voivat opettaa muille työryhmän jäsenille. Vaikka à la carte-listaa vaihdettaisiin harvemmin, voi uusia ideoita ja reseptejä kokeilla esimerkiksi lounaalla ja brunseilla. Uutuudet virkistävät ravintolan ilmettä ja parhaimillaan ne vetävät puoleensa uutta asiakaskuntaa. Kansainvälinen työryhmä mahdollistaa kulttuurierojen tuntemisen ja monipuolisen kielitaidon, mikä edistää tavoittamaan laajemman asiakaskunnan.

Monikulttuurinen työympäristö on yritykselle eduksi monella tavalla. Riippuen yrityksen tavoitteista monikulttuurisuutta voi hyödyntää eri tavoin. Monimuotoinen työtiimi tulee nähdä voimavarana, mikä pitää olla mielessä, jotta rekrytointiin panostettaisiin riittävästi. (Davidson & Fielden 2003, 63). Kulttuurierot pitäisi nähdä haasteiden sijaan siitä näkökulmasta, että ne luovat yritykselle uusia mahdollisuuksia yritystoimintaan. (Day 2007, 215). Davidson ja Fielden ovat listanneet eri tapoja, joilla monikulttuurisuus helpottaa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Jos monikulttuurinen työryhmä toimii tehokkaasti yhdessä, kansainvälisiä markkinoita, kilpailijoita ja kumppaneita ymmärretään paremmin, minkä vuoksi yrityksen on helpompi globalisoitua. Asiakaslähtöisyyden parantamiseksi voidaan tarkastella, edustaako henkilöstö asiakaskuntaa vai löytyisikö henkilöstön joukosta uusia segmenttejä, joita yritys pystyisi lähestymään. Uusia asiakasryhmiä on helpompi lähestyä, jos työntekijällä on kielitaitoa, sisäpiiritietoa, verkostoja ja ylipäätään tuntemusta kuluttajien käyttäytymisestä. Uudet ja erilaiset kyvyt ja tietotaito tekevät yrityksestä kilpailukykyisemmän ja edistävät yrityksen liiketoiminnan kasvua. Myös yrityksen innovointi- ja ongelmanratkaisukyky paranee monipuolisten näkökulmien myötä. Kuten käy ilmi, työryhmään panostaminen tukee monia yrityksen tavoitteita. (Davidson & Fielden 2003, 63–66.)

4.4 Monikulttuurisuuden johtaminen

Tässä luvussa käytetään sekä käsitteitä monimuotoisuuden johtaminen että monikulttuurisuuden johtaminen. Tietyissä lähteissä on tutkittu yleisemmin monimuotoisuuden johtamista ja toisissa on keskitytty nimenomaan monikulttuurisuuteen. Johtamisstrategioita voi kuitenkin soveltaa molempiin, sillä monikulttuurisuuden johtaminen sisältyy monimuotoisuuden johtamiseen. Monimuotoisuus tuo mukanaan omia haasteita työympäristöön, mutta haasteista voidaan selviytyä, jos monimuotoinen henkilöstö työskentelee sovussa yhteisten tavoitteiden eteen. Jokaisen työntekijän henkilökohtainen panos on maksimoitava ja kaikkia tulee kohdella tasa-arvoisesti taustasta riippumatta. (Day 2015, 214.) Tämä on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Esimiehen on oltava valmis panostamaan monimuotoisen ja -kulttuurisen henkilöstön johtamiseen ja pysyttävä ajan hermolla nopeasti muuttuvassa työelämässä. Juuri tästä syystä monimuotoisuus kiinnostaa tutkijoita paljon. Ennen puhuttiin ”sulatusuuneista”, joissa vähemmistöt omaksuvat valtavirran tavat ja tottumukset. Vaikka monikulttuurisuutta arvostetaan nykyään enemmän, joutuvat vähemmistöt joissain yrityksissä yhä sopeutumaan valtaosan mukaan. Zimbabwealaisissa hotelleissa tehdyn tutkimuksen mukaan hotellinjohtajat sietävät monimuotoisuutta ennemmin kuin näkevät sen edistävän yrityksen toimintaa ja tulosta. Monimuotoisuuden hyväksyminen ja sen etujen näkeminen voi kuitenkin olla joillakin aloilla ratkaisu työvoimapulaan. (Mkono 2010, 301–306.)

Monikulttuurisuuden johtaminen on kehittynyt ajan saatossa. Ennen sillä tarkoitettiin pikemminkin tasa-arvoisten mahdollisuuksien antamista, mutta nykyään sen pitäisi sisältyä yrityksen strategiaan ja työntekijät tulisi integroida yritykseen tämän strategian mukaisesti. Työyhteisöjen heterogeenisuus ei ole enää yrityksen valinta, vaan se on osa arkipäivää, ja sitä on osattava johtaa oikein. Yhteisöjen moninaistumiseen ovat vaikuttaneet mm. teknologiset muutokset, väestön vanhentuminen, globalisaatio ja paremmat koulutusmahdollisuudet. (Moldes Farelo 2012, 25–29.) Monimuotoisuuden johtamiseen kuuluvat tasa-arvoisten strategioiden kehittäminen, jotka mahdollistavat esimerkiksi yksilöiden tasa-arvoisen kohtelun työpaikan saannin, ylennysten sekä palkan suhteen. Stereotypiat, etnisyys, uskonto, ikä ja kansallisuus pitäisi olla näistä riippumattomia tekijöitä. (Davidson & Fielden 2003, 80; Day 2007, 215; Moldes Farelo 2012, 25–29.) Mitä yhtenäisempää kohtelua työntekijät saavat, sitä parempi vaikutus sillä on asenteisiin ja henkilökohtaisiin suorituksiin. (McKay ym. 2009, 771–775; Nishii & Mayer 2009, 3.) Monimuotoisuuden johtamiselle tuleekin luoda oma strategia, joka ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon kaikki tekijät ja voimavarat, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn ja tehokkuuteen. (Davidson & Fielden 2003, 80; Day 2007, 214; Roberge, Lewicki, Hietapelto & Abdyldeeva 2011, 2.) Stra-

tegian luomisessa tulisi ottaa huomioon seuraavat neljä osa-aluetta: monimuotoisuuden luominen, johtaminen, arvioiminen ja hyödyntäminen (Davidson & Fielden 2003, 57–64.)

Monimuotoisuuden luominen lähtee yrityksen johdosta. Esimiehen pitää ymmärtää sisällyttämisen ja pois jättämisen vaikutukset työympäristössä, esimerkiksi tarkastelemalla, miten työpaikan yksilöt, ryhmät tai segmentit kokevat epäreilun ja epätasa-arvoisen kohtelun sekä työpanoksen ja mahdollisuuksien puuttumisen. Tasa-arvoisuus, tasapaino ja sisällyttäminen (inclusion) ovat tärkeitä ottaa huomioon aina, sillä ne vaikuttavat työntekijöiden läsnäoloon. Ylimääräiset poissaolot vaikuttavat negatiivisesti organisaation tehokkuuteen. Työnantajan tai esimiehen on myös hyvä verrata, miten työntekijät heijastavat – tai eivät heijasta – paikallista tai kansallista väestöä. *Monimuotoisuuden johtaminen* liittyy kaikkiin niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat ihmisten johtamiseen, kehittämiseen, arvioimiseen, ryhmään sisällyttämiseen tai ryhmästä pois jättämiseen sekä yksilöllisiin panostuksiin. Esimies voi tarkastella, ketkä ovat saaneet ylennyksiä, millaisia arviointeja työntekijät ovat saaneet ja millaisia kannusteita tai palkintoja heille on jaettu. Näin hän näkee, kohdistuvatko ylennykset ja palkinnot aina samoihin työntekijöihin. (Davidson & Fielden 2003, 58–61.)

Monimuotoisuuden arvioimisella tarkoitetaan kansainvälistymisen huomioon ottamista ja sen sisällyttämistä organisaatiokulttuuriin. Monimuotoisuutta arvioidaan tarkastelemalla työympäristöä, johtoryhmä mukaan lukien, sillä monimuotoisuuden pitää ilmetä koko organisaatiossa. *Monimuotoisuuden hyödyntäminen* tarkoittaa, että monimuotoisten ryhmien näkökulmat ja mielipiteet näkyvät yrityksen tuloksissa ja kannattavuudessa. Uudet näkökulmat ovat hyödyllisiä sekä ongelmanratkaisussa, innovoinnissa että asiakaspalvelussa. (Davidson & Fielden 2003, 61–62.)

Kandola ja Fullerton (1998, teoksessa Nickson 2013, 138–139) ovat luoneet mosaic -mallin (Kuvio 2) monimuotoisuuden kannustamiseksi yrityksissä. Mosaic -malli koostuu missiosta ja arvoista, tavoitteista ja reiluista toimintamalleista, kyvykkäistä työntekijöistä, joustavuudesta, yksilöihin keskittymisestä ja sellaisesta organisaatiokulttuurista, jossa yksilöiden luovuus, älykkyys ja aloitteet pyritään ottamaan huomioon jokaisella tasolla.

Mission and values

Objectives and fair processes

Skilled workforce: aware and fair

Active flexibility

Individual focus

Culture that empowers

Kuvio 2. Mosaic -malli (Kandola & Fullerton 1998, teoksessa Nickson 2013, 138–139).

Käsitteellä monimuotoisuuden johtaminen tarkoitetaan enemmänkin monimuotoisen henkilöstön hyväksymistä. Monimuotoisuuteen sisällytetään niin näkyvät kuin näkymättömät eroavaisuudet. Monimuotoisuuden johtaminen pitäisi kuulua yrityksen kulttuuriin ja sen kuuluisi näkyä pitkäaikaisissa tavoitteissa ja siten myös yrityksen missiossa ja arvoissa. Tämä näkyy muun muassa siinä, ettei tietty ryhmä ole etusijalla missään vaiheessa rekrytoinnista ylennysten antamiseen vaan monimuotoisuus sisältyy yrityksen käytäntöihin ja toimintatapoihin. Esimiehille tulee tarjota koulutusta monimuotoisuuden johtamisesta, sillä heidän tulee ottaa työntekijät huomioon yksilöinä sekä tehdä myös henkilöstölle selväksi monimuotoisuuden periaatteet, jotta he eivät anna ennakkoluulojen vaikuttaa työssä. (Nickson 2013, 136–139.)

Sekä esimiesten että työntekijöiden asenteet monimuotoisuuteen vaikuttavat työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja työyhteisöön sopeutumiseen (McKay ym. 2009, 771–775; Nishii & Mayer 2009, 3). Niin ryhmänjohtajien kuin -jäsenten tulee ymmärtää monimuotoisuuden ominaisuudet ja se, miten ne vaikuttavat ihmisen tapaan nähdä ja kokea asiat. Monimuotoisuuden johtaminen on jatkuvaa työprosessien seuraamista ja kehittämistä (Jalava & Uhinki 2007, 143) ja siihen on panostettava ja henkilökunnalle olisi hyvä järjestää yhteishenkeä kohottavaa toimintaa, josta usein käytetään englanninkielistä termiä team building. Se on hyvä tapa luoda parempi työilmapiiri parantamalla ihmissuhteita ja ryhmässä toimimista. Aktiviteetit ja tehtävät tulee mukauttaa henkilöstön mukaan, sillä työryhmän jäsenet eivät todennäköisesti jaa samoja näkökulmia ongelmanratkaisemiseen. Myös se, miten työntekijät itse käsittelevät erimielisyydet vaikuttaa ryhmän toimimiseen ja lopulta yrityksen tuloksiin. (Gardenswartz & Rowe 2008, 5, 17, 31.)

Roberge ym. mainitsevat artikkelissaan viisi tapaa tukea moninaisuutta yrityksessä. Ensimmäinen näistä on arvostaa moninaisuutta symbolisen johtamisen avulla. Moninaisuuden pitäisi heijastua yrityksen missiossa, visiossa ja arvoissa edellyttäen, että johtaja omalla käytöksellä sekä omilla teoilla asettaa kehykset niin henkilöstölle kuin sidosryhmille. Seuraava askel on henkilöstön kouluttaminen. Jos henkilöstön halutaan puhaltavan yhteen hiileen, voi heitä kouluttaa eri osastojen työtehtäviin, jotta ymmärrettäisiin, että kaikki työtehtävät ovat yhtälailla tärkeitä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Uusille työntekijöille olisi myös hyvä järjestää sosiaalistamisohjelmia. Kolmas neuvo on työryhmien uudelleen asettelu, minkä tavoitteena on eri osastoista ja kulttuureista oppiminen sekä konfliktien johtaminen. Sen sijaan, että saman osaston työntekijät ovat samassa

ryhmässä, tulisi niitä sekoittaa siten, että kaikissa ryhmissä olisi yksi jokaisesta osastosta. Työpaikalla pitäisi luoda sellainen ilmapiiri, että kaikki työntekijät uskaltavat ja haluavat kommunikoida keskenään vapaasti. Avoin ilmapiiri ehkäisee ongelmatilanteita, jotka usein johtuvat kulttuurieroista ja tulkintatavoista. Viides neuvo, joka artikkelissa nostetaan esille, on reiluus henkilöstöjohtamisessa. Koko työympäristössä tulisi huomioida kaikki ja hyväksyä monimuotoisuus. Nämä sekä edistävät yritykseen kiintymistä että vähentävät poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta. (Roberge ym. 2011, 2–9.)

Yrityksen laajentaessa toimintansa kansainväliseksi on eri kulttuurit otettava huomioon niin tuotteissa kuin henkilöstöjohtamisessa. Työntekijät eivät välttämättä jaa samoja arvoja ja näkemyksiä ihmisistä tai elämästä, vaikka strategia ja toimintatavat olisivatkin kansainvälisesti yrityksen käytössä. Johtamistyyliä, joita käydään läpi vielä myöhemmin, vaihtelevat eri kulttuurien välillä yllättävän paljon, kuten valtaetäisyys -kappaleessa mainittiin. Hyväksi todettu johtamistyyli yhdessä maassa ei välttämättä sovellu sellaisenaan muissa maissa. (Jackson 2002, 18; Lewis 2006, 141–143.) Tämän haasteen kanssa on taistellut esimerkiksi Ikea. Ikea yritti pitää hyväksi todetun ruotsalaisen johtamistyylin esimerkiksi Espanjassa, Ranskassa, Saksassa ja Yhdysvalloissa, mutta idean toteutus ei toiminut toivotulla tavalla. Ongelmaksi koettiin esimerkiksi epävirallisuus, virallisen työkuva ja -tehtävien puutteelliset kuvaukset sekä muun muassa se, ettei ruotsalaiseen tyyliin kuulu itsensä kehuminen ja yksilökohtaisten saavutusten palkitseminen. Johtamistyyliä piti näin ollen muokata ja sitä piti soveltaa näiden maiden kulttuureihin esimerkiksi palkkaamalla paikallisen esimiehen. (Jackson 2002, 17, 25–27.) Itsensä kehuminen onkin tavanomaisempi piirre maskuliinisissa kulttuureissa, kuten edellä mainituissa maissa, joissa ruotsalaista johtamistyyliä yritettiin soveltaa. Ruotsi puolestaan on Hofsteden tutkimuksen perusteella yksi feminiinisimmistä kulttuureista (Hofstede 2010, 139–143). Ruotsissa on myös matalampi valtaetäisyys ja aiheeseen syvemmin perehtymällä löytyisi varmasti muitakin eroja, mitkä selittävät Ikean strategian epäonnistumisen (Hofstede 2010, 73–76).

Holdenin mukaan monikulttuurisuuden johtaminen on tähän saakka ollut kulttuurierojen johtamista. Hänen mielestä sitä pitäisi tarkastella uudesta näkökulmasta, joka kytkeytyy useampaan johtamisen osa-alueeseen, kuten kansainväliseen verkostoitumiseen, yhteisölliseen oppimiseen ja osaamisen johtamiseen. Holdenin tavoitteena on tarkastella monikulttuurisuuden johtamista kansainvälisissä yrityksissä osaamisen johtamisen kautta, mikä on yrityksen arvokkain resurssi. (Holden 2002, xiii.) Perinteiset tutkimukset, joiden tavoitteena on listata maat tietyn kriteerin perusteella järjestykseen, liioittelevat ja yleistävät kulttuurieroja. Näitä tutkimuksia, kuten Hofsteden tutkimusta, voi soveltaa tiettyyn kulttuuriin, maahan tai yrityksen, mutta sitä ei voi enää soveltaa sellaisenaan kansainvälisiin yrityksiin, joissa monikulttuuriset projektiryhmät työskentelevät yhdessä eri maista käsin.

Tämänkaltaisissa yrityksissä kulttuurit usein sekoittuvat ja sulautuvat keskenään, jolloin kulttuurierot tulevat Holdenin mukaan ilmi eri muodoissa kuin ennen. Holdenin mielestä olisi tärkeää tutkia esimerkiksi sitä, miten kansainväliset projektiryhmät kommunikoivat internetin välityksellä ja millaisia kulttuurieroja siinä ilmenee. (Holden 2002, 27–28.)

Monikulttuurinen työympäristö ei aina takaa sitä, että monikulttuurisuus koetaan myönteisenä. Yritys on esimerkiksi palkannut maahanmuuttajataustaisen työntekijän enemmänkin poliittisista tai imagollisista syistä. Yritys saattaa palkata ulkomaalaista henkilökuntaa ennemminkin ulkoisista paineista oman intressin sijaan. Tällaisissa tapauksissa yritys ei todennäköisesti koe monikulttuurisuutta todellisena etuna eikä sen johtamista ole sisälletty yrityksen strategiaan. Day kutsuu tällaista puolustavaksi käyttäytymiseksi. Hänen mukaan yrityksen asenne monikulttuurisuuteen on joko puolustava tai kehittävä. Puolustuskannalla oleva yritys kokee kulttuurierot uhkana; erilaiset ajattelu- ja toimintatavat sekä kulttuuritaustat aiheuttavat epäluottamusta, konflikteja ja väärinkäsityksiä. Sen sijaan, että monikulttuurisuutta johdettaisiin, vältellään yksilöiden ja ryhmien syrjintää ja loukkaamista. (Day 2007, 214–215.)

Kommunikointi ja viestintä ovat oleellinen osa johtamista. Yrityksessä on sekä sisäistä että ulkoista viestintää, jota tulee johtaa oikein. Tässä opinnäytetyössä keskitytään yrityksen sisäiseen viestintään, sillä monikulttuurisessa työympäristössä ilmenee usein haasteita kommunikoinnin suhteen. Korkean valtaetäisyyden maissa suora kommunikointi ei ole yleistä, sillä esimiehet ovat vaikeasti lähestyttäviä suuren hierarkian takia. Matalan valtaetäisyyden maissa esimiehet ovat helposti lähestyttäviä, jolloin niin esimies kuin työnantaja voi antaa toisilleen suoraa palautetta. (Hofstede ym. 2010, 73–76.) Kieltä ja puhetta käytetään eri tavalla eri puolilla maailmaa. Joissain kulttuureissa on yleistä liioitella puhussa kun toisissa kulttuureissa on tärkeää ilmaista asiat lyhyesti ja ytimekkäästi. Elekielen käytössä ja mielialan esiintuomisessa äänensävyllä ja -painotuksella ilmenee myös eroja eri kulttuurien välillä. (Lewis 2006, 63–68.)

Lewis on kuvaillut, miten eri kulttuurien väliset kommunikointityylit vaihtelevat. Lineaarisis- ja multiaktiivisissa kulttuureissa kommunikointi on dialogia, jolloin toinen voidaan – ja tulisi – keskeyttää useampaan otteeseen esimerkiksi esittämällä kysymyksiä aiheesta. Toisen puheeseen osoitetaan kiinnostusta esittämällä kysymyksiä ja kommentteja. Reaktiivisissa kulttuureissa kommunikointi on enemmänkin monologia. Kun toinen on saanut vuoronsa loppuun, voi toinen esittää kysymyksiä ja kommentteja tai ottaa puheenvuoron. Toisen keskeyttäminen kesken puheenvuoron koetaan epäkohteliaana. Lineaarisen kulttuurin edustajan on hankala käsittää reaktiivista kommunikointityyliä, sillä se ei sovi ollenkaan heidän tyyliinsä. Multiaktiivisen kulttuurin edustaja puolestaan kokee reaktiivisen

kommunikointityylin sietämättömänä, sillä keskustelukumppanilta ei koeta saavan minkäänlaista palautetta. (Lewis 2006, 35.)

4.5 Esimiestyön roolit monikulttuurisessa työympäristössä

Moninaisuuden pitäisi heijastua yrityksen missiossa, visiossa ja arvoissa. Esimiehen tulee näyttää asenteellaan mallia työntekijöilleen, sillä hänen asenne monikulttuurisuuteen heijastuu myös työntekijöihin. (Davidson & Fielden 2003, 57; Roberge ym. 2011, 2–3.) Tehokas esimies laajentaa jatkuvasti tietoisuuttaan ottamalla selvää monimuotoisuuteen liittyvistä tekijöistä, kuten eri kulttuureista ja niiden vaikutuksista työympäristössä. Tämä tieto tulisi jakaa yrityksessä, sillä monimuotoisuus koskee kaikkia. Kulttuurien normeista, arvoista sekä kulttuurieroista keskusteleminen on olennaista, jotta mahdollistetaan avoin ilmapiiri ja luodaan toimiva yhteisö. (Gardenswartz & Rowe 2008, 219.) Joissain tapauksissa henkilöstöä voi jopa kouluttaa ennen ulkomaalaistaustaisen työntekijän työn aloittamista tai hänen aloittaessa työt.

Esimies onnistuu parhaiten monikulttuurisen henkilöstön johtamisessa, jos hän osaa laajentaa omia näkökulmiaan, kuunnella sekä arvostaa erilaisia mielipiteitä ja haastaa paikallisen kulttuurin normeja. Kollegoiden ja alaisten mielipiteitä ja näkökulmia voi tuoda esiin esimerkiksi yhteispalaverissa, 360 asteen palautteella ja mielipidekyselyillä. 360 asteen palaute tarkoittaa, että jokainen antaa ristiin palautetta jokaiselle sen sijaan, että vain esimies antaa palautetta alaisilleen. (Davidson & Fielden 2003, 57–66.)

Lewisin mallin mukaan eri kulttuuriryhmien esimiehillä on heille ominaiset johtamistyyli. Johtajuuskonseptit ovat kulttuuri- ja organisaatiosidonnaisia yhteiskuntien arvojen ja uskomusten takia. *Lineaarissa kulttuurissa* esimiehet ovat järjestelmällisiä ja heidän tavoitteena on pysyä tiukasti aikataulussa. He keskittyvät tehtäviin ja pitävät tosiasioita ja logiikkaa tunteita tärkeämpänä. Tuloksia ja saavutuksia halutaan nähdä välittömästi. *Multiaktiivisessa kulttuurissa* ihmisten väliset suhteet ja verkostointi ovat olennaisessa asemassa. Esimiehet ovat ulospäinsuuntautuneita ja luottavat taitoonsa ihmisten suostuttelemisessa ja motivoimisessa. *Reaktiivisessa kulttuurissa* esimiehet ovat ihmissuuntautuneita ja heidän vahvuutensa ovat tieto, kärsivällisyys ja hiljainen hallinta (quiet control). Esimiehet ovat usein vaatimattomia ja kohteliaita, vaikka he ovat ylemmässä asemassa työntekijöihinsä nähden. He pyrkivät luomaan harmonisen työilmapiirin ja kokevat, että hienovarainen kehonkieli korvaa liiallisen puhumisen tarpeen. (Lewis 2006, 110.) Vaikka eri kulttuurien esimiehillä on tietty käsitys johtamisesta, tulisi monikulttuurisessa työympäristössä ottaa huomioon se, minkälaiseen johtamiseen työntekijät ovat tottuneet. Esimies saattaa olla siinä uskossa, että hänen tyylinsä on hyvä ja työntekijät ovat tyytyväisiä. Todellisuus

voi olla eri; työntekijät eivät välttämättä ole täysillä mukana, sillä esimiehen johtamistyyli ei motivoi heitä antamaan kaikkeaan.

Henkilöstön motivoiminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Ideaalisin tilanne olisi se, että kaikki työntekijät jakaisivat samat tavoitteet, toiveet, ideat ja odotukset. Eri osastojen tai eritasoiset työntekijät lisäävät haastetta, sillä he eivät enää välttämättä jaa samoja tavoitteita ja odotuksia. Henkilöstön motivoiminen yrityksessä, jossa työntekijät ovat eri kulttuuritaustoista, on yhä haastavampaa, sillä heidän arvot, mielipiteet, odotukset, tavat sekä säännöt ja lait eroavat toisistaan. Lewis toteaa, ettei motivaatiolle ole kansainvälistä kaavaa. Motivaation perusteet voivat vaihdella suuresti jopa naapurimaiden välillä. Jos ulkomaalaistaustaista työntekijää ei osata motivoida oikein, voi siitä seurata tyytymättömyyttä, vastarintaa, turhautumista, ulkopuolelle jäämistä ja umpikujia. Esimiehet onnistuvat parhaiten silloin, kun he asettuvat toisten asemaan ja yrittävät ymmärtää, mitkä tekijät heitä motivoivat. Lewis on luetellut muutamia tekijöitä, jotka motivoivat eri kulttuuritaustoista tulevia ihmisiä. Lineaarisisessa kulttuurissa motivoivia tekijöitä ovat esimerkiksi huipputeknologian käyttö, vastuu ja vähäinen byrokratia. Multiaktiivisessa kulttuurissa turvallisuus on tärkeää ja ihmisiä motivoivat tilanteet tai henkilöt, jotka kasvattavat heidän itseluottamusta. Reaktiivisessa kulttuurissa ihmisiä on perinteisesti motivoinut yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja lojaalius, pysyvä luottamus sekä perheen, ystävien että omien kasvojen säilyttäminen. Nykyään lisääntynyt vapaa-aika, matkustelu ja kansainväliset kontaktit motivoivat ihmisiä. (Lewis 2006, 141–143.)

Harvard Management Communicationin julkaisussa on esitetty ohjeita kommunikointiin esimiehille, jotka työskentelevät monikulttuurisessa työympäristössä. Esimiehen tulisi alusta alkaen selvittää työntekijöille yrityksen tavoitteet ja toimintatavat, jotta välttyään turhilta väärinkäsityksiltä ja kultturieroilta. Kulttuurieroja tulee todennäköisesti joka tapauksessa, mutta jos esimies ottaa selvää kohdekulttuurin tavasta kommunikoida ja on joustava, voi hän lievittää ulkomaalaistaustaisen työntekijän kulttuurishokkia ja helpottaa sopeutumista. Kun esimies on perillä kulttuurin kommunikointitavoista ja heidän työtavoista sekä esimerkiksi siitä, millaiseen hierarkiaan he ovat tottuneet, voivat he välittää tämän tiedon myös paikallisille työntekijöille minimoidakseen kulttuurieroja. (Ribbink 2003.)

Monikulttuurisuus vaikuttaa osaamisen kehittämiseen. Ulkomaalaistaustaisella työntekijällä ei ole samassa yrityksessä täysin samat lähtökohdat kuin suomalaisella työntekijällä. Jos työnantaja on joustava ja antaisi kaikille työntekijöille samanlaiset mahdollisuudet esimerkiksi jatko-opiskeluun työnteon ohella, saattaisi kieli olla esteenä ulkomaalaistaustaisella työntekijällä. Vaikka työnantaja olisi valmis tukemaan työntekijöitä, voi ulkomaalaistaustaisen työntekijän olla hankala ilmaista odotuksiaan ja toiveitaan esimiehelle. Tä-

mä voi johtua esimerkiksi siitä, että lähtömaassa hierarkia on korkeampi kuin Suomessa. Kulttuurista vaikuttaa myös yksilön arvoihin, tavoitteisiin ja työtapoihin, mikä on otettava huomioon henkilöstöä motivoidessa. Motivaation puute voi myös olla esteenä osaamisen kehittämiselle.

5 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena CMB Ravintoloille. Tutkimuskysymyksenä oli, miten esimiestyötä pitää kehittää, jotta voidaan johtaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Tavoitteena oli selvittää, miten esimiestyötä pitää kehittää, jotta voidaan johtaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä kartoittaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkemyksiä siitä, kuinka hyvin he kokivat saavansa esimiehiltään tukea ammatilliseen kehitykseensä. Tutkimus on tarpeellinen yritykselle, koska kyseistä henkilöstöryhmää ei ole vielä tutkittu. Monikulttuurinen työympäristö on useammassa toimipisteessä arkipäivää, joten esimiehet ja linjajohto haluaisivat päivittäiseen johtamiseen uusia näkökulmia ja työvälineitä. Jokaisessa tutkimuksessa mukana olevassa ravintolassa on ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Tutkimuksessa haastateltiin keittiö- ja ravintolapäällikköä jokaisesta tutkimuksessa olevasta ravintolasta. Päälliköiden lisäksi haastateltiin myös ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Tutkimuksen tarkoituksena on saadun tiedon perusteella analysoida, miten voidaan paremmin kehittää ulkomaalaistaustaisen työntekijän osaamista. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen suorittaminen vaatii tutkimuksen viitekehystä eli teoriaa, jotka koostuvat käsitteistä ja niiden välille syntyvistä merkityssuhteista. Laadullinen tutkimus on melko subjektiivista, sillä tutkimustulokset eivät ole irrallisia käyttäjästä tai havaintomenetelmästä. Tutkija laatii jonkin kvalitatiivisen tutkimuksen keinon ja analysoi tulokset. Tutkimukseen vaikuttavat näin ollen muun muassa tutkimusmenetelmät ja yksilön käsitys ilmiöstä. Tästä syystä Tuomi ja Sarajärvi mainitsevat laadullisen tutkimuksen erityispiirteeksi havaintojen teoriapitoisuuden. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18–20.) Tutkimus päätettiin tehdä laadullisena, koska silloin löydetään vastauksia kysymykseen miksi. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus antaa paljon numeerista tietoa, mutta ei avaa syitä ilmiöiden taustalla yhtä syvällisesti kuin laadullisin menetelmin tehty tutkimus. Puolistrukturoitu haastattelumalli ei tee oletuksia vastausten suhteen, vaan antaa haastateltavalle vapauden kertoa asiat omin sanoin.

5.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoituhaastattelu, koska valmiista kysymyksistä huolimatta vastaukset ovat puolistrukturoidussa mallissa avoimet. Tällä tavalla voidaan varmistaa, että haastattelijoiden omat oletukset eivät vaikuta vastauksiin. Puolistrukturoitujen kysymysten avulla on kuitenkin helppo varmistaa, että kaikille haastateltaville esitetään kaikki olennaisimmat kysymykset. Haastattelussa on myös mahdollista, jopa suota-

vaa, esittää tarkentavia kysymyksiä tilanteen mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelijan rooli on tärkeä siksi, että tämän tulee jatkuvasti reagoida saamiinsa vastauksiin sekä siihen, miten haastateltava käyttäytyy ja elehtii. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on ennalta määritetty, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. Avoimilla vastauksilla mahdollistetaan monipuolisemmat vastaukset ja helpotetaan niiden tulkintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 199–204.)

Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina maaliskuusta–huhtikuussa 2015. Tutkimuksessa haastateltiin sekä esimiehiä että alaisia, sillä on tärkeää kuulla molempien näkökulma osaamisen kehittämisen kannalta. Ennen haastattelujen toteuttamista kysymykset hyväksytettiin toimeksiantajayrityksen kehitysjohtajalla. Haastateltavat valittiin siten, että ensin kartoitettiin toimeksiantajayrityksestä ne ravintolat, joissa henkilöstö on monikulttuurista. Koska työ käsittelee esimiestyötä, otettiin haastatteluihin mukaan jokaisesta ravintolasta molemmat esimiehet; ravintola- ja keittiöpäällikkö. Esimiesten lisäksi tutkimukseen haluttiin mukaan ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkemys, jotta voidaan peilata, toteutuuko esimiesten näkemys työntekijätasolle asti. CMB Ravintoloiden kehitysjohtaja antoi kaikkien päälliköiden yhteystiedot ja haastatteluajat sovittiin osan kanssa sähköpostitse, osan kanssa puhelimitse. Työntekijähaastattelut sovittiin osin sähköpostitse, osin kasvotusten. Yhdestä toimipisteestä ei saatu työntekijähaastattelua työntekijän aikatauluvaikeuksien vuoksi. Kaikki haastateltavat saivat kysymykset mietittäväkseen etukäteen, mutta heiltä ei pyydetty vastauksia kirjallisesti. Ensimmäiseksi haastateltiin esimiehiä, koska työntekijähaastatteluiden tarkoituksena oli peilata, toteutuvatko esimiesten suunnitelmat ja näkemykset työntekijöiden arjessa. Tämän jälkeen haastateltiin muutamaa ulkomaalaistaustaista työntekijää. Työntekijöiden kysymykset olivat samoista aihepiireistä kuin esimiesten, mutta ne muotoiltiin vastaamaan työntekijän näkökulmaa. Haastattelut nauhoitettiin ja niihin varattiin tunti aikaa.

5.2 Tulosten käsittely ja analysointi

Tulosten analysointia tulee suunnitella jo ennen tutkimuksen toteuttamista. Laadulliselle analyysille on ominaista, että analyysi alkaa jo haastattelussa. Haastatteluvaiheessa on helpompi koota aineistoa ja johdatella kysymyksiä, kun analysointimenetelmää on mietitty etukäteen. Tämän jälkeen myös aineiston purkaminen on vaivattomampaa. Toinen pääpiirre laadulliselle analyysille on, että tutkimustulokset säilytetään alkuperäisessä muodossa, jolloin virheelliset tulkinnat ovat harvinaisempia. Määrällisen tutkimuksen etu on siitä saatavat mitattavat tulokset, mutta se ei aina anna vastaajalle mahdollisuutta ilmaista mielipidettään omin sanoin. Esimerkiksi jos kysymykset ovat Likertin asteikon mukaisesti, tulee vastaajan vain valita jokin vastausvaihtoehto numeroiden 1 ja 5 välillä. Laadullisessa

analyysissä käytetään induktiivista eli aineistolähteistä, tai abduktiivista eli teoriaan perustuvaa, päättelyä. Aineistolähteisyydellä tarkoitetaan kootun aineiston analysointia kun puolestaan teoriaan perustuvassa tavassa pyritään todentamaan tietyn teorian johtopäätöksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135–136; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

Koottu aineisto puretaan ja käsitellään mahdollisimman pian haastattelujen toteuttamisen jälkeen erittelemällä ja luokittelemalla aineiston sekä luomalla kokonaiskuvan. Aineiston luokittelu on yksi laadullisen analyysin vaiheista, joka helpottaa tulosten keskenäistä vertailua. Luokat määräytyvät muun muassa tutkimusongelman, -menetelmän, aineiston, käsitteiden ja/tai teorian perusteella. Aineistosta luodun kokonaiskuvan avulla nähdään myös mahdollinen tarve lisähaastatteluille. Tarkentavia kysymyksiä on helpompi esittää mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jolloin haastattelussa käydyt asiat ovat kummallakin osapuolella vielä tuoreessa muistissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135–143; 147–148.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluilla kerätty aineisto purettiin litteroimalla nauhoitukset sanatarkasti. Sanatarkan litteroinnin lisäksi on myös mahdollista käyttää keskusteluanalyttistä litterointia, eli litterointiin merkitään niin tauot, huokaukset kuin painotukset (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135–141). Kymmenestä haastattelusta saatiin 113 sivua litteroitua tekstiä. Haastattelut koottiin uudelleen litteroimisen jälkeen kysymyskohtaisesti. Haastattelu oli puolistrukturoitu ja kysymykset oli asetettu tutkijoiden mielestä johdonmukaiseen järjestykseen. Haastattelut eivät aina edenneet juuri kysymysten mukaisessa järjestyksessä ja tämän lisäksi aikaisempiin kysymyksiin saattoi löytyä lisää vastauksia eri kohdista haastattelua. Tästäkin syystä aineiston uudelleenjärjestäminen koettiin tarpeelliseksi, sillä se helpotti ja selkeytti vastausten läpikäymistä ja eri haastateltavien vastausten vertailua.

Empiirisen (määrällisen) ja teoreettisen (laadullisen) analyysin ero on muun muassa se, että määrällisen analyysin tutkimuksessa korostetaan aineiston keräämis- ja analyysimetodeja, kun laadullisessa analyysissä varsinaisia metodeja ei ole. Laadullisessa tutkimuksessa lähdeaineiston käyttäminen ja argumentointi ovat merkittävämmässä asemassa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21.) Eräs laadullisen tutkimuksen analyysimetodeista on sisällönanalyysi, jota käytettiin tässä opinnäytetyössä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia ja sen tarkoitus on saada tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta asiasta. Tutkijan tulee vetää johtopäätöksiä sisällönanalyysin avulla saaduista tuloksista sen sijaan, että tyytyisi vain tulosten esittelemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21, 103–104.)

Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen luokkaan: aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava. Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysia. Aineistolähtöiselle sisällönanalyysille on tyypillistä ensin haastattelujen kuunteleminen ja sanatarkka litterointi. Sisältöön perehtymisen jälkeen listataan pelkistetyjä ilmauksia, joita ryhmitellään eli klusteroidaan alaluokkiin yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella. Kun haastatteluista saatu olennainen tieto on koottu ja luokiteltu, tulee tarkastella, voiko alaluokkia yhdistää samojen yläluokkien alle ja löytyykö näille yläluokille pääluokkaa, eli muodostetaan niitä alaluokkia ja yläluokkia kokoavia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–112.) Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimustuloksia, jotka on sanatarkan litteroinnin jälkeen koottu ja analysoitu ja joiden johtopäätöksiin on päästy sisällönanalyysia käyttäen.

5.3 Tutkimustulokset

”Huippui tyypei löytyy, et kyl se on hemmetinmoinen rikkaus meillä tää monipuolisuus ja monikulttuurisuus tääl keittiös, että kyl se antaa kaikille paljon ja nauttii niinku työstäni erilaisten ihmisten kanssa.”

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kuutta päällikköä; kolmen ravintolan keittiö- ja ravintolapäällikköjä. Yksi päälliköistä toimii ensimmäistä kertaa esimiehenä, muilla esimieskokemusta on jo entuudestaan. Kolme päällikköä kuudesta on toiminut esimiehenä jo vähintään 10 vuotta, tuoreimmalla päälliköllä esimiestyötä on takanaan 11 kuukautta. Kaikilla päälliköillä on jokin toisen asteen tutkinto, yhden päällikön tutkinto on kaupalliselta alalta, muut päälliköt ovat opiskelleet ravintola-alaa. Perustutkinnon lisäksi viisi kuudesta päälliköstä on suorittanut esimieskurssija. Yhdellä päälliköistä on myös yrittäjätutkinto, ja yksi päälliköistä on käynyt kauppiaskoulutuksen, jossa opiskellaan sekä yrittäjyyttä että esimiestyötä. Päälliköistä kolme on tullut suoraan esimieheksi CMB Ravintoloihin, muut ovat edenneet esimiestehtävään ajan myötä. Pisin työura CMB Ravintoloissa on ravintolapäälliköllä, joka on ollut yrityksen palveluksessa jo 19 vuotta, joista 17 vuotta esimiehenä. Uusin tulokas päälliköiden joukossa on ollut CMB Ravintoloilla töissä kahdeksan kuukautta.

Aiheet, jotka tutkimustuloksissa nousivat esiin sekä esimies- että työntekijähaastatteluisa, olivat vuorovaikutustaidot ja osaamisen kehittämisen keinoista perehdyttäminen ja kehityskeskustelut. Esimieshaastatteluissa käsiteltiin myös, mitä tukea he kokivat tarvitsevana suoriutuakseen työstään.

5.3.1 Vuorovaikutustaidot

”Kommunikointi on se pääasia, mistä lähetään eteenpäin.”

Kun päälliköiltä kysyttiin, mitä taitoja ja kykyjä esimiehellä tulee olla, nousivat vuorovaikutustaidot tärkeimmäksi tekijäksi jokaisessa haastattelussa. Päälliköt kokevat, että esimiestyössä korostuu kyky kommunikoida kaikenlaisten henkilöiden kanssa sekä rakentaa työntekijöistään mahdollisimman hyvin toimiva tiimi. Vuorovaikutustaitojen merkitys on ajan saatossa korostunut kaikkien päälliköiden mielestä. Esimiestyö ei ainakaan Suomessa ole enää käskemistä, vaan työntekijöiden kanssa pitää keskustella, ja töissä ollessaan pitää yhdessä löytää toimintatavat, jotka ovat niin päälliköiden kuin työntekijöiden mielestä ne toimivimmat. Toisaalta haastatteluissa ilmeni, että esimiehen asema on kärsinyt, kun hierarkia on madaltunut. Esimiehellä on jonkinlainen auktoriteettipula, mikä vaikeuttaa esimiehen käytännön työtehtäviä, esimerkiksi työvuorolistojen tekoa. Kaksi päällikköä vertasivat haastattelussa itseään joukkueenjohtajaksi ja valmentajaksi. Päällikön tulee tuntee työntekijänsä vahvuuksineen ja heikkouksineen, ja koota tiimi niin, että työntekijöiden vahvuudet voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Kun päällikkö tuntee työntekijänsä, on osaamisen kehittäminenkin helpompi suunnitella. Tämä näkemys on rinnastettavissa alaluvussa 3.3 mainittuun Cavalerin ja Seivertin vertaukseen mehiläisistä ja mehiläistenhoitajista; esimiehen tehtävä on rakentaa mahdollisimman hyvin toimiva ja kokonaisvaltainen tiimi, jotta työntekijät pääsevät tekemään parhaan mahdollisen suoriutuksensa. Päälliköt mainitsivat myös, että esimiehen tulee osata oppia lukemaan työntekijöitään. Erilaisista kulttuuritaustoista tulevat työntekijät eivät välttämättä uskalla tai kehtaa myöntää, jos eivät esimerkiksi kiireessä pärjää, joten päällikön on opittava näkemään, milloin työntekijä tarvitsee apua. Yksi päälliköistä sanoi, että esimiehen pystyttävä on opettamaan työntekijöilleen kyvyn ymmärtää kollegojaan eleistä ja teoista. Tällä tavalla työntekijät osaavat oma-aloitteisesti auttaa toisiaan, vaikka kollega ei uskaltaisi tai kehtaisi pyytää apua.

Henkilöstön motivoinnin haasteet ja sen tärkeys mainittiin yhteensä viidessä haastattelussa. Yksi päällikkö sanoi, että ennen työntekijät olivat onnellisia ylipäättään vakituisen työpaikan saamisesta, mutta nykyään alalle tulevia nuoria työntekijöitä pitää motivoida ja kannustaa hyvien tuloksien saavuttamiseen. Kaikki päälliköt olivat yhtä mieltä siitä, että hyvin tehty työ pitää palkita. Erilaiset palkitsemistyyli tulivat esille kaikissa haastatteluissa, mutta itse työn pitää olla ainakin nuorille työntekijöille kannustavaa ja innostavaa. Työntekijöiden palkitseminen linkittyi kaikissa ravintoloissa myös osaamisen kehittämiseen, koska jokaisessa toimipisteessä ideoitiin uusia toimintatapoja työntekijäkilpailujen avulla. Kil-

pailuissa työntekijät pääsevät haastamaan ammattitaitoaan, lisäksi näin työntekijät saavat mahdollisuuden osallistua yrityksen kehittämiseen. Palkitseminen ravintoloissa liittyi lähemmin suorituksen johtamiseen, mutta suorituksen johtaminen on osa osaamisen johtamista, jonka alle osaamisen kehittäminen kuuluu.

Jokainen päällikkö mainitsi haastattelussaan myös esimiehen näyttämän esimerkin tärkeyden. Päälliköt sanoivat, että heidän aloittaessaan työuriaan esimiehet eivät osallistuneet yrityksen jokapäiväiseen työntekoon, ravintola-alan termeillä suoritettavaan työhön. Esimies ei heidän mukaan voi enää tehdä töitä vain toimistossa, vaan myös päällikön oletetaan tekevän joko kokin tai tarjoilijan työvuoroja. Yksi päälliköistä kertoi, että osallistumalla arkisiin työtehtäviin päälliköt saavat kunnioitusta niin työntekijöiltä kuin asiakkailta. Kaikki päälliköt kokivat, että voidakseen johtaa yritystä ja työntekijöitä, heidän on tärkeä nähdä ja ymmärtää ravintolan toimintaa myös työntekijän näkökulmasta. Suorittavaa työtä tekemällä päällikkö myös oppii tuntemaan alaisensa paremmin, mikä taas mahdollistaa palautteen antamisen ja työntekijöiden osaamisen kehittämisen.

5.3.2 Esimiehen tarvitsema tuki

Kaikilta haastatteluun osallistuneilta päälliköiltä kysyttiin, mitä tukea he tarvitsevat sekä työnantajaltaan että työntekijöiltään voidakseen tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Suurin osa päälliköistä oli sitä mieltä, että heillä oli sopivassa suhteessa vastuuta ja vapautta toteuttaa työssään näkemystään. He kokivat, että niin kauan kuin he saavuttivat työnantajan määrittelemät taloudelliset tavoitteet, he saivat kehittää ravintolan toimintaa yhdessä työntekijöidensä kanssa parhaalla katsomallaan tavalla. Haastatteluissa kävi ilmi, että päätäntävaltaa toivottaisiin enemmän.

Työntekijöiltään kaikki päälliköt toivoivat saavansa joustoa jokapäiväisessä työssä. Alaluvussa 5.3.1 mainittiin vuorovaikutustaitojen korostuminen esimiestyössä, ja vuorovaikutustaidot liittyvät molemminpuoliseen joustoon; esimiehet eivät voi tai halua vain komentaa työntekijöitään esimerkiksi tekemään pidempää työpäivää, mutta he arvostavat työntekijöitä, jotka ovat halukkaita joustamaan työssään. Kaksi päällikköä mainitsi haastatteluissaan tiimityöskentelyn tärkeyden. Vaikka kaikilla työntekijöillä on omat työtehtävänsä, tulee koko henkilöstön muistaa, että he työskentelevät samoja tavoitteita kohti. Yhteistyön merkitys korostuu kiireessä.

5.3.3 Osaamisen kehittämisen keinot

Kun päälliköiltä kysyttiin, mitä osaamisen kehittämisen keinoja he käyttävät työssään, puolet heistä alkoi puhua suorituksen johtamisesta. Ravintoloissa henkilökunnan kehittä-

minen onkin helpointa toteuttaa esimerkiksi ideointi- ja myyntikilpailujen avulla. Erilaiset kilpailut ovat ensisijaisesti suorituksen johtamista, mutta suorituksen johtaminen on oma osa-alueensa vaikkakin oleellisesti liittyen osaamisen johtamiseen, jonka alle myös osaamisen kehitys kuuluu. Kilpailut edistävät työntekijän osaamisen lisäksi myös ravintolan taloudellista tulosta. Päälliköt kertoivat käyttävänsä myös työkiertoa, kehityskeskusteluja, sekä vierailuja esimerkiksi tuotantolaitoksissa osaamisen kehittämiseksi. Yksi päällikkö mainitsi myös jakavansa vastuuta työntekijöilleen aina mahdollisuuksien mukaan. Vastuutehtävien opettamisen voi nähdä mentorointina työn ohessa, koska päällikkö opettaa työntekijälle uusia tehtäviä, joita työntekijä voi hyödyntää tulevaisuudessa myös muissa työpaikoissa. Suoranaista mentorointia vastuutehtävien opettaminen ei ole, koska mentori ei ole työntekijän oma esimies, mutta pienessä yrityksessä ei välttämättä ole mahdollista toteuttaa mentorointia niin, että joku työvuosiltaan kokeneempi henkilö opettaisi työntekijää, ellei joku yrityksen johtajista ottaisi työntekijään niin sanotusti siipensä alle.

Kun päälliköiltä kysyttiin, mitä osaamisen kehittämisen keinoja he voisivat käyttää työssään enemmän, neljä heistä mainitsi koulutukset. Koko henkilöstön kouluttaminen vaatisi usein ravintolan sulkemista, mikä ei taloudellisesti ole järkevää eikä mahdollista kovin usein. Kaikissa ravintoloissa ruokalistan vaihdos käydään koko henkilökunnan kanssa läpi, ja viinilistan uusiutuessa työntekijöille pidetään myös viinikoulutus.

5.3.4 Perehdyttäminen

Uuden työntekijän perehdyttäminen vaihteli hieman sen mukaan, oliko kyseessä tarjoilija vai kokki. Salipuolen työntekijää ei lasketa tavanomaiseen vahvuuteen ensimmäisten työpäivien aikana. Keittiössä perehdyttäminen alkaa jo koevuorosta, jonka aikana työntekijä näyttää osaamisensa käytännön työn avulla. Ennen koevuoroa työntekijän koulutus- ja työhistoria on käyty jo suullisesti läpi ja jo tässä vaiheessa päällikölle on muodostunut jonkinlainen käsitys henkilön taidoista. Perehdyttämisvaiheessa tehtävä osaamiskartoitus tuli puheeksi kaikkien päälliköiden kanssa, koska uudella työntekijällä voi olla jotain uutta tietoa, jota yrityksessä voidaan hyödyntää. Kaksi ravintolapäällikköä mainitsi haastattelussaan ravintolassa olevan tarjoilijan manuaalin, joka uudelle työntekijälle annetaan heti ensimmäisenä työpäivänä. Yksi ravintolapäällikkö kertoi myös, että manuaali käydään lisäksi suullisesti läpi, minkä jälkeen työntekijä allekirjoittaa sen. Yhteiset ohjeistukset pyritään siis käymään läpi heti työsuhteen alussa, jotta työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan.

Yksi päälliköistä sanoi, että ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa täytyy mahdollisesti käydä suomalaiseseen työkuulttuuriin liittyviä asioita tarkemmin läpi vielä työsuhteen

alkuvaiheessa perehdyttämisen jälkeenkin. Esimerkiksi suomalainen aikakäsitys on joillekin ulkomaalaistaustaisille työntekijöille ollut aluksi asia, josta on pitänyt keskustella muutamaaan otteeseen, mutta kyseinen päällikkö mainitsi myös, että kun alun mahdolliset kömmähdykset on saatu selvitettyä, ei niihin ole enää tarvinnut palata. Lisäksi tämä päällikkö näki, että ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kunnollinen perehdyttäminen on ehdottomasti niin sanotun vaivan arvoista, koska he ovat usein suomalaisia työntekijöitä sitoutuneempia ja joustavampia esimerkiksi työaikojensa suhteen. Kaikki päälliköt sanoivat, että työntekijällä on mahdollisuus saada lisäperehdyttämistä, mutta sellaiseen ei ole vielä tarvinnut turvautua. Kaikissa ravintoloissa pidetään aktiivisesti yllä ilmapiiriä, joka rohkaisee kysymään neuvoa tarvittaessa, ja joitakin työtehtäviä on käyty työn ohessa läpi päällikön kanssa.

Kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa ravintoloissa ulkomaalaistaustaiset työntekijät ovat töissä pääsääntöisesti keittiössä, joten kun päälliköiltä kysyttiin onko perehdyttämistä ollut tarve muuttaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kohdalla, oli keittiöpäälliköillä eniten kokemusta asiasta. Ravintolapäälliköistä yhdellä oli kokemusta myös ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehdyttämisestä. Haastatelluista päälliköistä kaksi ovat itsekin syntyperältään ulkomaalaistaustaisia, minkä ansiosta osataan peilata omia kokemuksiaan Suomeen tulosta, kun kysyttiin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehdyttämisestä. Koettiin, että on helpompi asettua työntekijän asemaan, koska on itsekin ollut samassa tilanteessa joskus. Näin pystyy auttamaan työntekijää sopeutumaan niin itse työpaikkaan kuin suomalaiseen työkuulttuuriin. Toisaalta taas tutkimuksessa korostui, että jokainen työntekijä on yksilö ja että perehdyttäminen suunnitellaan aina työntekijän tarpeiden mukaisesti.

Neljä päällikköä kuudesta kertoi haastattelussa, että ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa pitää ehkä käydä säännöt ja toimintatavat yksityiskohtaisemmin läpi kuin suomalaisten työntekijöiden kanssa. Tutkimuksessa nousi esiin muutama esimerkki, joista yksi oli allergiat. Suomalainen kokki ymmärtää automaattisesti, että allergiat tulee ottaa työssä huomioon. Ulkomaalaistaustaiselle kokille pitää mahdollisesti selittää, että allergioita on paljon ja että ruoka tulee valmistaa allergioiden kiireestä huolimatta.

5.3.5 Kehityskeskustelut ja tavoitteiden asettaminen sekä seuranta

Kun päälliköiltä kysyttiin kehityskeskusteluista, kaikki vastasivat, että työntekijän osaamisesta ja kehittämisestä puhutaan jatkuvasti jokapäiväisen työn ohessa. Yksi päälliköistä ei ole vielä ehtinyt pitää virallisia kehityskeskusteluja, koska ravintola on ollut avoinna alle vuoden, mutta muut päälliköt sanoivat pitävänsä kehityskeskusteluja vähintään kerran,

yksi jopa neljä kertaa vuodessa. Työntekijän kanssa ei välttämättä pidetä aina niin sanotua virallista keskustelua, mutta kaikki päälliköt sanoivat ottavansa asioita työntekijöidensä kanssa puheeksi aina tarpeen vaatiessa. Yksi päälliköistä mainitsi myös niin sanotun motivaatiokeskustelun; jos työntekijän suoritus poikkeaa merkittävästi hänen normaalista työskentelystä, pyrkii päällikkö selvittämään taustalla olevat syyt. Työntekijällä voi olla esimerkiksi ongelmia yksityiselämässä, mikä näkyy työpaikalla. Motivaatiokeskustelun maininnut päällikkö koki, että tällä tavalla hän voi olla työntekijän tukena.

Kehityskeskustelujen hyödyntämisestä kysyttäessä kaksi päällikköä sanoi, että keskustelussa asetetaan tavoitteita työntekijälle. Toinen näistä päälliköistä sanoi myös käyttävänsä kehityskeskustelua tilanteena antaa työntekijälle palautetta tämän vahvuuksista. Työntekijä ei välttämättä itse ole huomannut olevansa hyvä jossakin tehtävässä ja kehityskeskustelussa päällikkö saa mahdollisuuden osoittaa nämä vahvuudet työntekijälle. Yksi päälliköistä kertoi tuntevansa monet työntekijänsä jo niin pitkältä ajalta, että hän tietää jo työntekijöiden vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet, joten hän pystyy hyödyntämään niitä johtamisessaan ilman erillisiä osaamiskartoituksia. Työntekijöiden ideoiden käyttöönottonen mainittiin kahdessa haastattelussa. Kun päälliköiltä kysyttiin millaisia tavoitteita he asettavat työntekijöilleen, kaksi sanoi asettavansa tavoitteita, jotka on helppo saavuttaa, jotta työntekijälle ei tulisi liikaa paineita. Nämä päälliköt kokivat, että heidän tehtävänsä on kantaa suurempi vastuu yrityksen toiminnasta ja että työntekijät saavat keskittyä omaan työhönsä. Toinen näistä päälliköistä sanoi, että hän puhuu tavoitteiden sijaan mieluummin odotuksista välttääkseen työntekijöiden liiallisen kuormittamisen. Hän myös kertoi kuuntelevansa työntekijää tavoitteiden asettamisessa; työntekijä saa itse vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti hän esimerkiksi alkaa tehdä työvuoroja, joissa hän on yksin. Myynniset ja muut taloudelliset – esimerkiksi hävikin vähentäminen – tavoitteet tulivat puheeksi kahdessa haastattelussa. Ravintolan taloudelliset luvut kerrotaan työntekijöille avoimesti ja niiden kautta asetetaan tavoitteita jokapäiväiseen työhön.

5.3.6 Työntekijöiden näkemykset

Tutkimuksessa oli mukana kolme ravintolaa, mutta työntekijähaastattelut saatiin vain kahdesta ravintolasta, koska yhden ravintolan sillä hetkellä ainut ulkomaalaistaustainen työntekijä oli juuri päättämässä työsuhteensa CMB Ravintoloiden kanssa, ja hänen kiireistään johtuen haastatteluaikaa ei saatu sovittua. Kahdesta muusta ravintolasta haastateltiin kahden työntekijää. Työsuhteiden kestot vaihtelivat viidestä kuukaudesta neljään vuoteen. Kaikki työntekijät olivat suorittaneet toisen asteen koulutuksen, yksi heistä oli opiskellut Suomessa. Kaikki haastateltavat työntekijät olivat kokkeja. Kaikki ulkomaalaistaustaiset työntekijät tulevat ryhmäkeskeisemmistä kulttuureista, joissa valtaetäisyys on korkeampi

kuin Suomessa. Yksi tutkituista maista ei ole mukana Hofsteden tutkimuksessa, mutta naapurimaiden sekä saman kieli- ja kulttuurialueen maita on tutkittu, joten oletetaan, että näiden maiden välillä on yhteneväisyyksiä. Vain yhdessä maassa epävarmuuden välttäminen on matalampi kuin Suomessa.

Perehdyttäminen oli kolmen työntekijän mukaan ollut riittävä, mutta tuloksissa ilmeni myös, että perehdyttäminen on kehittynyt positiivisesti yrityksessä. Kaikkien työntekijöiden mielestä ilmapiiri työpaikalla on positiivinen ja epävarmoina hetkinä saa aina kysyä mieluummin kuin tehdä väärin. Jokaisen työntekijän tavoitteena, tai ainakin haaveena, on jonain päivänä perustaa oma ravintola. Kukaan heistä ei tällä hetkellä työskentele aktiivisesti sen eteen, mutta kaikilla on olemassa jonkintasoinen suunnitelma omasta yrityksestä. Varsinaisia kehityskeskusteluja ei kukaan työntekijöistä ollut käynyt, mutta kaikki heistä keskusteleivat omasta suorituksestaan oman esimiehensä kanssa aktiivisesti. Esimieshaastattelujen ja työntekijähaastattelujen välillä ilmeni hieman näkemyseroja kehityskeskusteluista; esimies oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja on pidetty, mutta työntekijäpuolen vastaukset eivät aina olleet samassa linjassa. On mahdollista, että kaikki työntekijät eivät ymmärrä käyneensä kehityskeskustelussa, vaikka sellainen todellisuudessa olisi järjestetty. Tällaisessa tapauksessa todennäköisesti viestintä on mennyt pieleen. Kehityskeskustelun tarkoituksesta voi olla tarpeen puhua työntekijöiden kanssa, jotta työntekijätkin hyötyisivät keskusteluista. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan välttämättä kaivanneet kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa, koska kommunikaatio työpaikalla on avointa ja aktiivista. Lisäksi omista tavoitteista ja toiveista puhutaan työn ohessa.

Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että heidän ehdotuksiaan kuunnellaan ja että he saavat osallistua ravintolan kehittämiseen. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen on myös kehittynyt yrityksessä niin, että työntekijöiden näkemyksiä tullaan aktiivisesti kysymään sen sijaan että odotettaisiin työntekijöiden olevan aloitteellisia uusien ideoiden antamisessa. Kaksi työntekijää jopa kiittelivät, että he ovat saaneet toteuttaa joitakin asioita melko itsenäisesti. Kun työntekijöiltä kysyttiin siitä, miten työnantaja tukee heidän ammatillista kehitystä, niin puolet mainitsi sen, kuinka he saavat toteuttaa asioita itsenäisesti työssään. Urakehitys tuli kuitenkin puheeksi haastatteluissa; kaikki eivät kokeneet, että he voivat edetä urallaan, jos jäävät nykyiseen työpaikkaansa. Kahdessa haastattelussa työviihtyvyys tuli esille myös negatiivisena asiana kehitystä ajatellen; jos työpaikalla on liian mukavaa ja palaute on aina pelkästään positiivista, ei työntekijä enää panosta työhönsä yhtä paljon. Suomalainen johtamistyyli, jossa esimies on helposti lähestyttävissä eikä tämä käskytä alaisiaan, ei välttämättä ole kaikille haastatelluille työntekijöille sopivin vaihtoehto. Tutkimuksessa tuli ilmi, että osa työntekijöistä kokee saavansa itsestään suuremman työpanoksen irti, kun esimies on tiukka ja vaativa. Haastatteluissa puhuttiin siitä, että oman kotimaan kor-

kea hierarkia ja suuri valtaetäisyys voivat vaikuttaa työntekijöissä alitajuisesti niin, että liian tuttavallinen esimies koetaan ”hampaattomaksi” johtajaksi. Oman kotimaan kulttuuri ja toimintatavat jättävät ihmiseen jälkensä, vaikka tämä olisi asunut ulkomailla jo pidemmän aikaa.

Pääsääntöisesti työntekijät ovat tyytyväisiä nykyiseen työpaikkaansa, eikä heillä ole varsinaisia toiveita koulutuksiin liittyen. Vasta kun työntekijöiltä kysyi, olisivatko he kiinnostuneita jostain tietyistä koulutuksista, kuten suomen kielen kurssista, vastasivat he myöntävästi. Työntekijöillä ei siis ollut ensisijaista tarvetta lisäkoulutukselle, mutta kaikki myönsivät sen olevan välttämätöntä, jos he jonain päivänä aukaisevat oman ravintolan. Osassa haastatteluista tuli esille, että työtahti on tällä hetkellä niin vaativa, että kouluttautuminen ei olisi mahdollista. Työntekijät uskoivat saavansa joustoa työaikoihin, mikäli he pyytisivät.

Kuten alaluvuissa 4.2.2 ja 4.2.4. on todettu, kulttuuritausta vaikuttaa moneen eri asiaan, muun muassa siihen, millaisia riskejä otetaan työpaikan suhteen. Maissa, joissa välttellen epävarmuutta, työpaikan vaihtaminen koetaan uhkaavaksi, varsinkin, jos toimeentulo on jo turvattu nykyisessä työpaikassa. Vaikka nykyisestä työpaikasta ei enää oppisikaan uutta, voivat työsuhteen turvallisuus ja hyvä työilmapiiri mennä etusijalle. Yksilökeskeiset kulttuurit eroavat ryhmäkeskeisistä kulttuureista muun muassa siten, että yksilökeskeisissä maissa kannustetaan itsenäisyyteen ja uralla kehittymiseen. Ryhmäkeskeisissä maissa tunnetaan jo lapsesta asti lojaaliutta siihen ryhmään, johon kasvetaan ja myöhemmässä vaiheessa muihin yhteisöihin, kuten työpaikkaan. Tämä kävi ilmi myös haastatteluissa. Haastatellut työntekijät ovat saaneet työtarjouksia, mutta lojaaliuden tunne työnantajaa kohtaan on estänyt työpaikan vaihtamisen. Ammattitaidon kehittyminen ei täten ole kaikille ulkomaalaistaustaisille työntekijöille tärkeintä.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksessa kävi ilmi, että CMB Ravintoloilla ei ole konsernitasolla yhtenäistä osaamisen kehittämisen strategiaa. Työntekijän ammatillinen kehitys riippuu sekä työntekijästä itsestään että esimiehestä. Osaamisen kehittämisen sisällyttäminen konsernin strategiaan auttaisi esimiehiä olemaan työntekijöidensä tukena. Alaluvussa 5.3.3 kerrottiin, että puolet esimiehistä yhdistää osaamisen kehittämisen suorituksen johtamiseen, jotka ovat kaksi eri osa-aluetta esimiestyössä. Kaikki päälliköt käyttävät jo työssään joitakin osaamisen kehittämisen keinoja, mutta niitä pystyttäisiin hyödyntämään laajemmin ja syvällisemmin, jos konsernissa olisi strategia työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Toteutus onnistuisi koulutuksen tai manuaalin tai molempien avulla. Hyvä tapa sisällyttää osaamisen kehittäminen strategiaan olisi luoda yhteinen pohja kehityskeskustelulle. Esimies saisi itse vaikuttaa kehityskeskusteluun, mutta osaamisen kehittämiseen liittyvät kohdat tulisivat konsernin yhteisestä mallista. Osaamisen kehittämiseen liittyvät sisällöt olisivat

- työntekijän senhetkisen osaamisen ja hiljaisen tiedon kartoittaminen
- työntekijän vahvuuksien ja heikkouksien löytäminen
- työntekijän toiveet ammatilliseen kehittymiseen liittyen (missä asioissa hän haluaisi kehittyä, mihin hän tähtää urallaan)
- mitä tukea hän tarvitsee saavuttakseen tavoitteet (tarvitseeko koulutusta, työkiertoa, työskentelyä konsernin muissa toimipisteissä)
- millä aikataululla tavoitteet on tarkoitus saavuttaa – jos tavoitteiden saavuttamiseen menee useampi vuosi, sovittava välitavoitteet korkeintaan vuoden sykleissä
- mitä järjestelyjä tarvitaan työpaikalla, jotta työntekijä voi saavuttaa tavoitteensa (osa-aikainen työskentely, vapaiden järjestäminen koulutuspäivien ajaksi)

Kaikilla tutkimuksessa mukana olleilla työntekijöillä oli tavoitteena avata jossain vaiheessa oma ravintola. Oman yrityksen perustamiseen ja johtamiseen tarvitaan taitoja, joita on mahdollista opetella ollessaan palkkatyössä. Esimiesten olisi hyvä ottaa aktiivisemmin puheeksi työntekijöiden ammatillinen kehitys, erityisesti ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa olisi hyvä aktiivisesti kertoa mahdollisuuksista syventää omaa osaamista. Sekä alaluvussa 4.2.4 että tutkimustuloksissa kerrotaan, että ulkomaalaistaustaiset työntekijät, kulttuuritaustasta riippuen, valitsevat ennemmin turvallisen ja varman työsuhteen kuin lähtevät riskeeraamaan toimeentulonsa, vaikka työnantajanvaihdos mahdollistaisi ammatillisen kasvun. Ulkomaalaistaustaisen työntekijän osaamisen kehittämisestä ja syn-typerästä puhuminen saattaa tuntua haastavalta, koska työntekijöitä tulisi kohdella tasa-vertaisesti. Oletetaan, että ulkomaalaistaustainen työntekijä ei itse ota omaa suoritustaan puheeksi yhtä rohkeasti kuin kantasuomalainen. Alaluvun 4.2.2 ja tutkimustulosten mu-

kaan ulkomaalaistaustainen työntekijä on mahdollisesti lojaalimpi, koska työpaikan saaminen itsessään on vaikeampaa. Tästä johtuen panostus ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kehittämiseen kantane suurempaa hedelmää. Jos työntekijän sen hetkisessä toimipisteessä ei ole etenemismahdollisuuksia, olisiko työntekijälle mahdollista tarjota haasteellisempaa paikkaa yrityksen sisällä?

Vuorovaikutustaidot nousivat esiin jokaisessa esimieshaastattelussa, myös työntekijähaastatteluissa, vaikka työntekijät eivät välttämättä tunnistaneet puhuvansa vuorovaikutukseen ja kommunikointiin liittyvistä asioista.

”Kyllä, että tää on, mikä just tekee ehkä haasteelliseksi on nää kulttuurilliset näkemyserot asioista, sanotaanko näin. Toisille on, toiset arvostaa niin eri asioita työntekijässa kun ehkä niinkun, mitä mä odotan.”

Koska kommunikaatio vaikuttaa kaikkeen työpaikalla, olisi siihen hyvä panostaa yhä enemmän, varsinkin kun yrityksen sisällä kaikilla ei ole yhteinen äidinkieli. Useimmissa suomalaisissa yrityksissä suomi on työpaikassa pääkieli ja suomen kielen osaamista vaaditaan kaikilta työntekijöiltä. Monikulttuurisessa työympäristössä saatetaan käyttää englantia toisena kielenä. Työympäristössä voi silti ilmaantua ongelmia kielimuurien eli kielien väärinkäsitysten kanssa, sillä työntekijöillä ei ole yhteistä äidinkieltä. Kielimuuria ei voi välttää täysin, mutta sitä voi madaltaa oppimalla ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kulttuureista ja kommunikointitavoista. Esimies voi myös ohjeistaa kaikkia selittämään asiat mahdollisimman selkeästi ja välttää pitämästä mitään itsestään selvytenä. Vuorovaikutustaidot koettiin päällikkötasolla niin tärkeiksi, että niihin liittyen toivottiin jopa koulutusta. Haastatteluissa kävi ilmi, että esimiesten ja työntekijöiden näkemykset eivät aina kohdanneet; esimiesten sanoma ei aina välittynyt tarkoitetulla tavalla. Tutkimustuloksia käsittelevässä alaluvussa 5.3.6 ilmenee, ettei työntekijä välttämättä ymmärrä käyneensä kehityskeskustelua esimiehensä kanssa. Ulkomaalaistaustaisen työntekijän kanssa olisi hyvä jo perehdytysvaiheessa käydä läpi, millaisia menetelmiä osaamisen kehittämiseen on olemassa. Samalla pyydettäisiin työntekijältä aktiivisesti ideoita siihen, mitä tukea hän tarvitsisi omaan ammatilliseen kehitykseensä. Ulkomaalaistaustaista työntekijää on hyvä rohkaista enemmän pyytämään apua osaamisen kehittämisessä kuin kantasuomalaista työntekijää, koska ulkomaalaistaustainen työntekijä ei tätä välttämättä uskalla omatoimisesti tehdä.

Luvussa 4 käsitellään monikulttuurisuuden vaikutuksia työympäristössä. Hofsteden tutkimukset kulttuurin ulottuvuuksista osoittavat, että kulttuurierot ilmenevät monin eri tavoin. Esimiestyössä on tärkeä tunnistaa nämä eroavaisuudet, jotta välttytään väärinkäsityksiltä.

Nämä eroavaisuudet on hyvä tunnistaa jo rekryointivaiheessa, että ulkomaalaistaustainen työntekijä ymmärtää suomalaisen johtamis- ja työnteokokulttuurin jo työsuhteen alusta lähtien. Viimeistään perehdyttämisen yhteydessä tulisi käydä läpi sekä työnantajan että työntekijän odotukset. Kulttuurieroja ei saa silti pitää absoluuttisena totuutena, vaan ne pitää ensin tunnistaa ja tämän jälkeen niin sanotusti unohtaa, jotta kaikkea ei selitetä kulttuuritekijöillä. Lopulta kaikki ovat yksilöitä ja työtiimi rakennetaan yksilöiden vahvuuksien ja osaamisen avulla. Kuten eräs haastateltavista totesi:

”Ei käytetä mitään semmosta, me ollaan yksilöitä. Kaikki nimellä, ei eritellä porukkaa. Aika kansainvälistä jengiä, ravintola-alalla muutenkin, et se ei oo mitään ihmeellistä, jos nyt lähet erottelee porukkaa, et onks nää nyt tummii, et samalta viivalta lähetään. Ei mitään, siis meiän keittiöski menee silleen, et sekä etnisii että seksuaalisii vähemmistöjä on, että tästä ei tehdä numeroa.”

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esimiestyötä pitää kehittää, jotta voidaan johtaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä kartoittaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkemyksiä siitä, kuinka hyvin he kokivat saavansa esimiehiltään tukea ammatilliseen kehitykseensä.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, mikä vaikuttaa tutkimustuloksiin, sillä tutkimustulokset eivät ole irrallisia käyttäjästä tai havaintomenetelmästä. Valitsimme tutkimus- ja analysointimenetelmät, sekä laadimme haastattelukysymykset tutkimuksen tavoitteiden ja tietoperustan perusteella. Vaikka tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, olivat kysymykset ennalta laaditut, mikä osittain johdattelee haastateltavia. Laadullinen tutkimus sallii lisäkysymysten esittämisen, mitä tehtiin tilanteen vaatiessa, mutta haastattelijan pitää ymmärtää tarve lisäkysymyksille. Haastattelut ovat aina tilannekohtaisia; kysymykset ja vastaukset elävät aina sekä kysyjän että vastaajan näkemyksistä ja kokemuksista. Laadullisessa tutkimuksessa tulee myös ottaa huomioon haastateltavien tyylilmaista asiat. Kun haastateltava saa kysymykset etukäteen, pystyy hän vaikuttamaan vastauksiinsa, jättäen esimerkiksi kertomatta negatiivisista kokemuksista. Toisaalta haastateltava ei välttämättä muista mainita kaikkia asioita, mikäli hän kuulee kysymykset vasta haastattelutilanteessa. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että yksi suunnitelluista työntekijähaastatteluista jäi tekemättä työntekijän omien aikatauluhaasteiden vuoksi. Työntekijä oli irtisanoutunut yrityksen palveluksesta, eikä toimipisteessä ollut toista ulkomaalaistaustaista työntekijää sillä hetkellä.

Haastatteluja analysoitaessa päästiin siihen tulokseen, että esimieshaastattelut olisi ollut hyvä käydä läpi ja analysoida ennen työntekijöiden haastattelemista. Tällä tavalla työntekijähaastattelut olisi voitu räätälöidä antamaan vastine esimiesten näkemyksille, mikä oli toimeksiantajan toiveena tältä työltä. Työntekijähaastatteluilla saatiin oleellisia näkemyksiä, mutta kysymykset olisi voitu kohdistaa niissä esille tulleisiin teemoihin, mikäli esimieshaastattelut olisi analysoitu etukäteen. Emme kuitenkaan usko, että toimintatapamme on vaikuttanut tuloksiin merkittävästi, koska haastattelimme esimiehet ennen työntekijöitä.

Haastattelut toteutettiin niissä ravintoloissa, joissa esimiehet ja työntekijät työskentelevät. Toisaalta haastateltavat saattavat tuntea olonsa mukavaksi työpaikallaan, tutussa ympäristössä, mutta toisaalta se saattaa vaikuttaa vastauksiin. Työpaikalla ei välttämättä keh-

taa kertoa kielteisiä asioita, jos esimies tai kollega oli kuuloetäisyyden päässä. Osa haastatteluista pidettiin syrjemmässä, jossa haastattelijalla ja haastateltavalla oli tilaa ja rauhaa ja osa haastatteluista pidettiin ravintolassa pääasiassa lounasaikana. Mielestämme haastateltavat vaikuttivat aidoilta ja rehellisiltä.

Mikäli yritys haluaisi syventää tutkimusta, seuraava askel olisi tämän työn avulla tehtävä manuaali osaamisen kehittämisestä CMB konsernissa. Vuorovaikutustaidot koettiin tärkeiksi niin esimies- kuin työntekijäpuolella, ja niiden merkitys korostuu jatkuvasti. Tästä syystä olisi tarpeellista tutkia yrityksen sisäistä kommunikaatiota ja löytää ratkaisuja mahdollisiin solmukohtiin vuorovaikutustilanteissa.

7.2 Oma arviointi

Aloitimme opinnäytetyön aiheen suunnittelun toukokuussa 2014. Halusimme aiheen liittyvän henkilöstöjohtamiseen ja monikulttuurisuuteen ja aloimme näillä perusteilla etsiä toimeksiantajaa. Tapasimme ensimmäinen toimeksiantajan syyskuussa kesälomien jälkeen ja teimme alustavat suunnitelmat aiheesta ja tietoperustasta. Aloimme kirjoittaa tietoperustaa jo tällöin. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa ei edennyt toivotulla tavalla ja päätimme vaihtaa toimeksiantajaa joulukuussa 2014. Uuden toimeksiantajan yhteyshenkilön tapasimme helmikuussa 2015, minkä jälkeen työn tekeminen käynnistyi kunnolla. Määritelimme tavoitteet ja rajasimme tietoperustan toimeksiantajan tarpeiden mukaan. Kun olimme saaneet selkeän ohjeistuksen toimeksiantajalta, meidän oli helppo jatkaa työme tekemistä. Haastattelujen tekemiseen meni kaksi viikkoa, kiitos joustavien ja yhteistyöhalukkaiden esimiesten ja työntekijöiden. Tarkoituksenamme oli haastatella päälliköiden lisäksi ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä jokaisesta ravintolasta, mutta yhden työntekijän kanssa emme saaneet sovittua haastattelua hänen omien aikataulujensa vuoksi. Haastattelun sopimista vaikeutti se, että kyseinen työntekijä oli irtisanoutunut yrityksen palveluksesta. Edellä mainituista syistä jouduimme jättämään yhden haastattelun pois. Aloimme purkaa haastatteluja välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen, jolloin keskustelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, meni tulosten analysointi omalla painollaan.

Opinnäytetyöprosessin aikana olemme oppineet ajankäytön hallintaa sekä -suunnittelua. Lisäksi näkemyksemme henkilöstöjohtamisesta ja ymmärryksemme eri kulttuuritaustoista tulevien henkilöiden yhteistyöstä on syventynyt. Tietoperustaa kirjoittaessamme olemme tutustuneet monipuoliseen aineistoon kummastakin osa-alueesta ja laajentaneet osaamistamme. Pidämme mahdollisena, että tulemme työskentelemään henkilöstöjohtamisen parissa tulevaisuudessa.

Koska aihetta ei ollut toimeksiantajayrityksessä tutkittu aikaisemmin, mutta se oli tärkeä heille, koimme työn tekemisen merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Toivomme, että yritys hyötyy työstämme ja sen tutkimustuloksista toivotulla tavalla. Esimiehet vaikuttivat aidosti kiinnostuneilta siitä, miten he voisivat tukea työntekijöiden osaamisen kehittämistä paremmin. Tämä lisäsi motivaatiotamme työtä kohtaan. Meitä ilahdutti erityisesti se, että ulkomaalaistaustaisen työntekijän on mahdollista löytää mielekäs työpaikka Suomesta. Meistä oli myös mielenkiintoista kuulla ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä suomalaisesta johtamistyylistä ja työkultuurista. Tutkimuksen edetessä oli kiinnostavaa huomata, miten esimerkiksi Hofsteden tutkimustulokset kulttuurien ulottuvuuksista näkyvät jokapäiväisessä elämässä, vaikka alkuperäinen tutkimus ei ole kovin tuore.

Työmme ei valmistunut alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti johtuen osittain toimeksiantajan vaihdoksesta, osittain siitä, että emme alkuvaiheessa olleet riittävän aktiivisia työn kirjoittamisen suhteen. Uuden toimeksiantajan myötä saimme tarkemman rajauksen tutkimuksellemme, mikä helpotti työskentelyämme. Lisäksi uuden toimeksiantajan kiinnostus työtämme kohtaan kasvatti motivaatiotamme. Jos jotain olisimme voineet tehdä toisin, olisimme kuunnelleet opinnäytetyöohjaajaamme ja aloittaneet tutkimus- ja analysointimenetelmiin perehtymisen aikaisemmin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esimiestyötä pitää kehittää, jotta voidaan johtaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä kartoittaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkemyksiä siitä, kuinka hyvin he kokivat saavansa esimiehiltään tukea ammatilliseen kehitykseensä. Tavoitteena oli myös selvittää, miten ulkomaalaistaustaiset työntekijät kokevat saavansa esimiehiltään tukea ammatillisessa kehittämisessä ja miten sitä voisi parantaa. Mielestämme löysimme kohtia, joita esimiestyössä pitäisi kehittää, jotta tuettaisiin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Tutkimus osoitti, että vuorovaikutustaidot olivat esimiesten mielestä tärkeimmät työkalut ja vuorovaikutustaitojen merkitys on vain korostunut vuosien saatossa. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa kommunikointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tutkimus esimerkiksi osoitti, että kaikki työntekijät eivät välttämättä ymmärtäneet käyneensä kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa. Työssä annetaan konkreettisia esimerkkejä, miten osaamisen kehittäminen tulisi osaksi jokapäiväistä esimiestyötä. Haastattelimme myös neljää ulkomaalaistaustaista työntekijää ja selvitimme heidän tarpeensa ammatillista kehitystä ajatellen. Tutkimuksessa ilmeni erilaisia näkemyksiä aiheesta vaihdellen jopa kehittymistä estävästä työtyytyväisyydestä pohdintaan työpaikanvaihdoksesta.

Lähteet

Ali-Yrkkö, J., Koivisto, J., Lampinen, M. & Ylä-Anttila, P. 2000. Suomalaisyritysten kansainvälistyminen. Teoksessa Trux, M. (toim.) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä, s. 85–116. WSOY. Helsinki.

Björklund, N. 2012. Kyvykkyys ratkaisee. Luettavissa:

<http://www.psycon.fi/fi/views/vieras/kyvykkyys-ratkaisee> Luettu: 9.4.2015.

Cavaleri, S. & Seivert, S. with Lee, L. 2005. Knowledge Leadership. The Art and Science of the Knowledge-based Organization. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford.

Cupore. Tutkimus. Monikulttuurisuutta ja kulttuuripolitiikkaa koskevaa käsitteitä. Luettavissa: <http://www.cupore.fi/monikulttuurisuuskasitteet.php>. Luettu: 25.4.2015.

Davidson, M. & Fielden, S. 2003. Individual diversity and psychology in organizations. John Wiley & Sons Ltd. Chichester.

Day, R. 2007. Developing the multi-cultural organisation: managing diversity or understanding differences? Industrial and Commercial Training, 39, 4, s. 214–217.

Euroopan Komissio 2015. Erasmus +. Erasmus +: EU:n uusi koulutus-, nuoriso- ja urheiluhjelma vuosiksi 2014–2020. Luettavissa: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/discover/index_fi.htm. Luettu: 6.1.2015.

Gardenswartz, L. & Rowe, A. 2008. Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity. Society of Human Resource Management. Alexandria.

Geert Hofstede a. Dimensions of national Cultures. Luettavissa:

<http://geerthofstede.com/dimensions-of-national-cultures>. Luettu: 23.4.2015.

Geert Hofstede b. Training and consulting. Luettavissa: <http://geerthofstede.com/training--consulting>. Luettu: 23.4.2015.

Grönroos, C. 2007. Service management and marketing. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hofstede, G., Hofstede G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 2nd rev. and exp. edition. McGraw-Hill. New York.

The Hofstede Centre 2015a. National Culture. Dimensions. Luettavissa: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>. Luettu: 11.3.2015.

The Hofstede Centre 2015b. Culture Compass. Raportti. Luettavissa: http://geert-hofstede.com/tl_files/Culture%20Compass%20Raportti%20John%20Smith.pdf Luettu: 23.4.2015.

Hämäläinen U. 2014. Suomi ei ole enää kalpeanaamojen maa – Onko maahanmuuttajia paljon vai vähän? Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kuukausiliite/a1417771915846>. Luettu: 10.3.2015.

Ichijo, K., Nonaka, I. & von Krogh, G. 2000. Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford University Press. New York.

Jackson, T. 2002. International HRM: a cross-cultural approach. Sage. London.

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Tammi. Helsinki.

Kansan Uutiset 2013. SAK ja PAM pettyivät ministeriön raporttiin osa-aikatyöstä. Luettavissa: <http://www.kansanuutiset.fi/uutiset/kotimaa/2952753/sak-ja-pam-pettyivat-ministerion-raporttiin-osa-aikatyosta>. Luettu: 10.3.2015.

Kuosa, L. 13.4.2015. Kehitysjohdaja. CMB Ravintolat Oy. Sähköposti.

Lewis, R. 2006. When cultures collide: leading across culture: a major new edition of the global guide. 3rd ed. Nicholas Brealey. Boston.

Maahanmuuttovirasto, 2015a. Maahanmuuton tunnusluvut 2013. Luettavissa:
http://www.migri.fi/download/54460_EMN_Maahanmuuton_tunnusluvut_2013_final.pdf?9afa78ebec0cd288 Luettu: 3.3.2015.

Maahanmuuttovirasto, 2015b. Myönteiset ja kielteiset ratkaisut ensimmäisiin oleskeluluppiin 1.1.2014 – 31.12.2014. Luettavissa:
http://www.migri.fi/download/57709_Ratkaisut_hakuperusteittain_1.1.-31.12.2014.pdf?39674609a241d288. Luettu 23.4.2015.

Maahanmuuttovirasto, 2015c. Usein kysyttyä: opiskelijat. Luettavissa:
http://www.migri.fi/asiointi/usein_kysyttya/oleskeluluvat/opiskelijat. Luettu: 3.3.2015.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry, 2015. Sosiaalinen vastuu. Luettavissa:
<http://www.mara.fi/sosiaalinen-vastuu>. Luettu: 10.3.2015.

McKay, P., Avery, D. & Morris, M. 2009. A tale of two climates: diversity climate from subordinates' and managers' perspectives and their role in store unit sales performance. *Personnel Psychology*, 62, 4, s. 767–791.

Mkono, M. 2010. An Analysis Of Zimbabwean hotel managers' perspectives on workforce diversity. *Tourism & Hospitality Research*, 10, 4, s. 301–310.

Moldes Farelo, R. 2012. *De la Gestión de Recursos Humanos a la Dirección de Personas*. Tirant lo Blanch.

Männistö, L. 2010. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: https://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf. Luettu 25.4.2015.

Nishii, L. & Mayer, D. 2010. Paving the Path to Performance: Inclusive Leadership Reduces Turnover in Diverse Work Groups. Cornell University. Luettavissa:
http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=cahrs_researchlink. Luettu: 13.3.2015.

Nonaka, I & Takeuchi H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. New York.

Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa – teoria ja käytäntö. Marjan Arkit. Heinola.

Ribbink, K. 2003. Seven Ways to Better Communicate in Today's Diverse Workplace – Seven Tips for Communication In Today's Diverse Workplace. Harvard Management Communication Letter. Luettavissa: <http://hbswk.hbs.edu/archive/3266.html>. Luettu: 29.4.2015.

Richard Lewis Communications. 2015. Cross-Culture. Luettavissa: <http://www.crossculture.com/services/cross-culture/>. Luettu: 25.4.2015.

Riihentupa, T. 2012. Luennoitsija maailman huipulta. Luettavissa: http://www.ucpori.fi/luennoitsija_maailman_huipulta. Luettu: 25.4.2015.

Roberge, M-É.; Lewicki, R., Hietapelto, A. & Abdyldaeva, A. 2011. From Theory To Practice: Recommending Supportive Diversity Practices. Journal of Diversity Management, 6, 2, s. 1–20.

Sisäministeriö. Sisäministeriön julkaisu 2/2015. Maahanmuuton ja kotouttamisen suunta 2011 – 2014. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/julkaisu/022015?docID=58218>. Luettu: 4.3.2015.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos. 2014. Työyhteisö ja esimiestyö. Johtaminen. Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/johtamisen_ja_esimiestyon_kehittaminen/sivut/default.aspx. Luettu: 6.4.2015.

Unesco. 2014. Education for Sustainable Development. Cultural Diversity. Luettavissa: <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/cultural-diversity/>. Luettu: 11.4.2015.

United Nations. 2015. World Day for Cultural Diversity for Dialogue and Development 21 May. Background. Cultural Diversity. Luettavissa: <http://www.un.org/en/events/culturaldiversityday/background.shtml>. Luettu 11.4.2015.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otava. Helsinki.

Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Väestöliitto, 2015. Maahanmuuttajien määrä. Luettavissa:

http://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja-ja-linkkeja/tilastotietoa/maahanmuuttajat/maahanmuuttajien-maara/. Luettu: 3.3.2015.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehille

1. Työnimikkeesi?
2. Millainen koulutustausta sinulla on?
3. Kuinka kauan olet ollut töissä tässä yrityksessä?
4. Kuinka kauan olet ollut esimiehenä tässä yrityksessä?
5. Aloititko tässä yrityksessä esimiehenä vai onko sinut ylennetty?
6. Oletko aiemmin toiminut esimiestehtävissä? Miten esimiestyö on kehittynyt?
7. Millaisen esimieskoulutuksen olet saanut?
8. Mitä osaamista esimiestyössä tarvitaan? Miten nämä tarpeet ovat muuttuneet?
9. Millaista tukea toivot työnantajaltasi esimiestyöhön? Entä työntekijöiltä?
10. Millaisia osaamisen kehittämisen keinoja tunnistat käyttäväsi jokapäiväisessä työssäsi? (satunnaisesti tai säännöllisesti, vaikkakaan ei päivittäin)
11. Millaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä esimiehet omasta mielestään voisivat käyttää enemmän?
12. Onko yrityksillä erillistä osaamisen ja/tai henkilöstön kehittämisen suunnitelmaa tai ohjelmaa?
13. Millainen on uusien työntekijöiden perehdytys? (-> Onko se samanlainen kaikille?)
14. Onko ollut tarvetta lisäperehdytykselle?
15. Millainen työnkierto teillä on (eli pääseekö työntekijät kokeilemaan muitakin työpiteitä)?
16. Miten henkilöstön ammattitaitoa ylläpidetään ja kehitetään? (Järjestääkö työnantaja koulutuksia tai onko työntekijöillä mahdollisuus osallistua ulkopuoliseen koulutukseen)
17. Miten perehdytystä on muutettu kulttuuritaustojen mukaan?
18. Miten usein yrityksessä pidetään kehityskeskusteluja?
19. Miten kehityskeskusteluja hyödynnetään? Miten niistä saatavaa tietoa hyödynnetään?
20. Millaisia tavoitteita kehityskeskusteluissa asetetaan työntekijöille?
21. Miten tavoitteiden asettamista ja niihin pääsyä seurataan?
22. Miten yrityksen ja työntekijän tavoitteet kohtaavat? (Aikaorientaatio -> lyhyellä vai pitkällä tähtäimellä?)
23. Mikä on työpaikan kieli?
24. Miten hiljaista tietoa kartoitetaan ja hyödynnetään? (Pyritkö hakemaan työntekijöiltä tietoa?)
25. Miten annat palautetta?

26. Miten kuvailisit monikulttuurisuutta työyhteisössänne? (Ongelma, yritetäänkö saada toimimaan kuten muut, hyödynnetäänkö, ovatko ulkomaalaiset ”kiintiötyöntekijöitä”?)
27. Millaisia etuja monikulttuurisuudesta on?
28. Millaisia haasteita / tilanteita on tullut vastaan? Miten ne on ratkaistu?
29. Millaisissa tilanteissa kulttuurierot näkyvät?
- a. auktoriteetti
 - b. yksilö vai ryhmä
 - c. luonteenpiirteet ja mielipiteet (3. & 6. ulottuvuus)
 - d. aikaorientaatio
 - e. viestintä ja kommunikaatio

Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille

1. Millainen koulutustausta sinulla on? (Onko eroja AMKin/yliopiston jne käyneillä?)
2. Mikä on työnkuvasi?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
4. Mitkä ovat työtavoitteesi?
5. Miten koit perehdytyksen? (Oliko informaatiota riittävästi, oliko se tarpeellista, koitko itsesi tervetulleeksi...) Mitä jäit kaipaamaan?
6. Millaisina koet kehityskeskustelut? Mitä kaipaavat niihin?
7. Miten osaamistasi ja tietoasi hyödynnetään työpaikallasi? (Hiljainen tieto)
8. Miten sinua autetaan kehittymään työssäsi ja urallasi, (jos haluat)?
9. Mikä on yrityksen kieli? Suljetaanko muita pois, esimerkiksi puhumalla vain omaa kieltä? (Klikit)
10. Mitä tukea toivot esimieheltäsi ja työnantajaltasi?
11. Miten monikulttuurisuutta hyödynnetään työpaikallasi?
12. Millaisena koet yrityksen asenteen monikulttuurisuuteen?
13. Miten monikulttuurisuutta voisi paremmin hyödyntää työpaikallasi?
14. Mitä etuja näet monikulttuurisessa työympäristössä?
15. Mitä haasteita näet monikulttuurisessa työympäristössä?
16. Miten työnantajasi yritys-/organisaatiokulttuuri ja työskentelytavat eroavat oman maasi tavoista?

Liite 3. Haastattelukysymykset työntekijöille englanniksi

1. What is your educational background?
2. What is your position?
3. How long have you worked for this company?
4. What are your goals, career-wise?
5. How was the training/familiarization?
 - a. How could it be improved?
6. How are the development discussions / performance evaluations?
 - a. How could they be improved?
 - b. How does the company take into account the points of view and the know-how (tacit information) of the employees?
 - c. How does the company help you reach your goals?
7. How does the company apply your knowledge and skills? (Tacit information)
8. How does the company help you develop your professional skills and knowledge?
9. What is the language at work? Language clicks? (Including & excluding)
10. What kind of a support would you like to receive from your supervisor and employer?
11. How could the company make more use out of diversity?
12. How do you see the attitude of the company towards diversity at work?
13. What are the pros in a diverse work environment?
14. What are the cons in a diverse work environment?
 - a. In your opinion, is it easy to approach your supervisor?
 - b. What do you consider important in a company & work environment?
 - c. Language barriers?
15. Are you expected to “act as a Finn” or according to any stereotype due to your origin?
 - a.
16. How does the organizational culture / work style differ from what you are used to? (hierarchy for example)
17. How would you describe the company’s attitude towards diversity?